

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

На правах рукопису
УДК 330.341.1.001.76

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
04 грудня 2020 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент інвестицій та інновацій»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління інноваційною діяльністю підприємства на
основі бізнес-моделювання»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УІ-91мп
СИДОРЧУК Валерія Валеріївна _____

Наукова керівниця:

професорка кафедри менеджменту,
д.е.н., доц. КРАВЧЕНКО Марина Олегівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – «Менеджмент інвестицій та інновацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

07 листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

СИДОРЧУК ВАЛЕРІЇ ВАЛЕРІЇВНІ

1. Тема дисертації «Управління інноваційною діяльністю підприємства на основі бізнес-моделювання»,

наукова керівниця дисертації Кравченко Марина Олегівна, д.е.н., проф.,
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

2. Строк подання студенткою дисертації: 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: управління інноваційною діяльністю підприємства.

4. Предмет дослідження: принципи, методи та прикладні аспекти бізнес-моделювання як інструменту управління інноваційною діяльністю підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та роль бізнес-моделювання у процесі проектно-інноваційно-орієнтованої діяльності підприємства;
- визначити напрями та види бізнес-моделювання інноваційної діяльності підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до створення ефективної бізнес-моделі інноваційного проекту підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати ДПЗП «Перно Рікар Україна» щодо виявлення перспектив інноваційного розвитку;
- оцінити проблеми, що уповільнюють інноваційний розвиток підприємства;
- визначити необхідність впровадження інноваційного проекту;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати бізнес-модель інноваційного проекту;
- адаптувати розроблену бізнес-модель проекту в бізнес-модель підприємства;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження бізнес-моделі.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Підходи авторів до визначення поняття бізнес-модель та можливостей її оптимізації;
- 2) Види бізнес-моделей залежно від специфіки бізнесу;
- 3) Загальна характеристика ДПЗП «Перно Рікар Україна»;
- 4) Ситуація на цільовому ринку компаній-конкурентів відносно ДПЗП «Перно Рікар Україна» у 2019 році;
- 5) Аналіз поточних операційних витрат ДПЗП «Перно Рікар Україна» за 2017-2019 рр.;
- 6) Аналіз фінансових результатів ДПЗП «Перно Рікар Україна» за 2017-2019 рр.;
- 7) Показники інноваційної активності ДПЗП «Перно Рікар Україна»;
- 8) Бізнес-модель ДПЗП «Перно Рікар Україна» за канвою Б. Гладштейна;
- 9) Бізнес-модель впровадження інноваційного проекту;
- 10) Розрахунок ефективності впровадження інноваційного проекту на ДПЗП «Перно Рікар Україна».

7. Перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Сидорчук В. В., Кравченко М. О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання діяльності підприємств. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 11 квітня 2019 року. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 29 (*тези*);
- 2) Сидорчук В. В., Кравченко М. О. Порівняльний аналіз показників глобального індексу інновацій України відносно країн Європи. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник праць учасників X Всеукраїнської науково-практичної конференції. URL: <http://conf.management.fnm.kpi.ua/proc/article/view/179309> (*стаття*);
- 3) Сидорчук В. В., Кравченко М. О. Роль бізнес-моделювання при впровадженні інноваційних проектів. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей учасників I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201238/201344> (*тези*);
- 4) Кравченко М. О., Сидорчук В. В. Практичні підходи до бізнес-моделювання інноваційних проектів. Економічний простір. 2020. №160. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/archive> (*стаття у фаховому виданні*).

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

| <i>№ з/п</i> | <i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i> | <i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i> | <i>Примітка</i> |
|--------------|--|--|-----------------|
| 1. | Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики | 07.11.2019 – 31.11.2019 | |
| 2. | Дослідження теоретико-методичних засад бізнес-моделювання інноваційної діяльності підприємства | 01.12.2019 – 31.01.2020 | |
| 3. | Аналіз діяльності ДПЗП «Перно Рікар Україна» щодо виявлення перспектив інноваційного розвитку | 01.02.2020 – 10.03.2020 | |
| 4. | Оцінювання проблем, що уповільнюють інноваційний розвиток підприємства | 11.03.2020 – 26.05.2020 | |
| 5. | Обґрунтування необхідності впровадження інноваційного проекту на підприємстві | 27.05.2020 – 30.08.2020 | |
| 6. | Формування бізнес-моделі інноваційного проекту та її адаптація у існуючу бізнес-модель підприємства | 31.08.2020 – 30.09.2020 | |
| 7. | Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження бізнес-моделі | 01.10.2020 – 31.10.2020 | |
| 8. | Оформлення магістерської дисертації | 01.11.2020 – 29.11.2020 | |

Студентка

Валерія СИДОРЧУК

Наукова керівниця

Марина КРАВЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Управління інноваційною діяльністю підприємства на основі бізнес-моделювання» містить 108 сторінок, 24 таблиці, 20 рисунків, 1 формулу. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена популяризацією використання інструментів бізнес-моделювання як ефективного механізму відображення ключових переваг інноваційних проектів. Враховуючи необхідність доведення дієвості бізнес-моделі на практиці доцільно дослідити її прикладний характер в розрізі підвищення інноваційної активності підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів бізнес-моделювання інноваційних проектів.

У магістерській дисертації застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Зокрема, системний підхід, методи групування, аналізу, синтезу, порівняння статистичного та економічного планування; індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний та інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити науково-практичні підходи до створення ефективної бізнес-моделі інноваційного проекту підприємства;
- оцінити проблеми, що уповільнюють інноваційний розвиток підприємства;
- визначити необхідність впровадження інноваційного проекту;
- сформулювати бізнес-модель інноваційного проекту;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження бізнес-моделі.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є принципи, методи та прикладні аспекти бізнес-моделювання як інструменту управління інноваційною діяльністю підприємства.

Наукова новизна та практичне значення отриманих результатів полягають у виокремленні на основі опрацьованих публікацій власних підходів до бізнес-моделювання інноваційних проектів та побудова бізнес-моделі досліджуваного підприємства, базуючись на цих підходах.

Публікації:

1) Сидорчук В. В. Кравченко М. О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання діяльності підприємств. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 11 квітня 2019 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 29 (*тези*);

2) Сидорчук В. В., Кравченко М. О. Порівняльний аналіз показників глобального індексу інновацій України відносно країн Європи. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник праць учасників X Всеукраїнської науково-практичної конференції. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/179309> (*стаття*);

3) Сидорчук В. В., Кравченко М. О. Роль бізнес-моделювання при впровадженні інноваційних проектів. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей учасників I Міжнародної науково-практична конференція (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201238/201344> (*тези*);

4) Кравченко М. О., Сидорчук В. В. Практичні підходи до бізнес-моделювання інноваційних проектів. Економічний простір. 2020. №160. URL: <http://www.prostir.dp.ua/index.php/journal/issue/archive> (*стаття у фаховому виданні*).

Ключові слова: бізнес-модель, інноваційна діяльність, бізнес-план, стратегія, канва.

ABSTRACT

The master's dissertation for a master's degree on "Management of innovative activities of the enterprise on the basis of business modeling" contains 108 pages, 24 tables, 20 figures, 1 formula. The list of links includes 35 items.

The relevance of the research topic is due to the popularization of the use of business modeling tools as an effective mechanism for reflecting the key benefits of innovative projects. Given the need to prove the effectiveness of the business model in practice, it is advisable to explore its applied nature in terms of increasing the innovative activity of the enterprise.

The aim of the work is to study the theoretical and practical aspects of business modeling of innovative projects.

The master's dissertation used a set of general and specific scientific methods. In particular, a systematic approach, methods of grouping, analysis, synthesis, comparison of statistical and economic planning; index, balance, graphic, economic-mathematical and other methods of economic substantiation, as well as systematization and generalization.

The purpose of the study necessitated the solution of the following tasks:

- to generalize scientific and practical approaches to creating an effective business model of an innovative project of the enterprise;
- assess the problems that slow down the innovative development of the enterprise;
- determine the need for implementation of an innovative project;
- to form a business model of an innovative project;
- assess and predict the consequences of implementing a business model.

The object of research is the process of innovation management of the enterprise.

The subject of research is the principles, methods and applied aspects of business modeling as a tool for managing innovation activities of the enterprise.

The scientific novelty and practical significance of the obtained results lie in the separation on the basis of the processed publications of own approaches to business modeling of innovative projects and construction of business model of the researched enterprise, based on these approaches.

Publications:

- 1) Sydorchuk V. V. Kravchenko M. O. Analysis of approaches to business modeling of enterprises. Modern approaches to enterprise management: a collection of abstracts of the X All-Ukrainian scientific-practical conference. Kyiv, April 11, 2019. Kyiv: Igor Sikorsky KPI, 2019. P. 29 (thesis);
- 2) Sydorchuk V. V. Kravchenko M. O. Comparative analysis of the global index of innovations of Ukraine relative to European countries. Modern approaches to enterprise management: a collection of works of participants of the X All-Ukrainian scientific-practical conference. URL: [http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article / view / 179309](http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/179309) (article);
- 3) Sydorchuk V. V. Kravchenko M. O. The role of business modeling in the implementation of innovative projects. Business, innovation, management: problems and prospects: a collection of abstracts of the participants of the I International scientific-practical conference (Kyiv, April 23, 2020). Kyiv: Igor Sikorsky KPI, 2020. URL: [http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201238 / 201344](http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201238/201344) (thesis);
- 4) Sydorchuk V. V. Kravchenko M. O. Practical approaches to business modeling of innovative projects. Economic space. 2020. №160. URL: <http://www.space.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/archive> (article in a professional publication).

Key words: business model, innovation activity, business plan, strategy, canvas.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 10 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... | 13 |
| 1.1. Сутність та роль бізнес-моделювання у процесі проектно-інноваційно-орієнтованої діяльності підприємства..... | 13 |
| 1.2. Напрями та види бізнес-моделювання інноваційної діяльності підприємства | 21 |
| 1.3. Науково-практичні підходи до створення ефективної бізнес-моделі інноваційного проекту підприємства | 28 |
| Висновки до розділу 1 | 39 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... | 41 |
| 2.1. Аналіз діяльності ДПзП «Перно Рікар Україна» щодо виявлення перспектив інноваційного розвитку | 41 |
| 2.2. Оцінювання проблем, що уповільнюють інноваційний розвиток підприємства | 56 |
| 2.3. Обґрунтування необхідності впровадження інноваційного проекту | 65 |
| Висновки до розділу 2 | 74 |
| РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ..... | 76 |
| 3.1. Формування бізнес-моделі інноваційного проекту | 76 |
| 3.2. Адаптація запропонованої бізнес-моделі проекту в бізнес-модель підприємства | 90 |
| 3.3. Економічна оцінка та прогноз наслідків впровадження бізнес-моделі | 95 |
| Висновки до розділу 3 | 101 |
| ВИСНОВКИ | 102 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 104 |

ВСТУП

Актуальність роботи. Для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності своєї господарської діяльності в реаліях інноваційної економіки вітчизняні підприємства повинні не просто знаходити можливості для інноваційного оновлення асортименту продукції та послуг, а бути спроможними впроваджувати інновації майже на постійній основі. В таких умовах життєвий цикл інновацій скорочується, а пропозиція і відповідно конкуренція серед інновацій зростає. На перше місце в забезпеченні успіху інноваційного проекту виходить вже не стільки сама інновація, скільки бізнес-модель, покладена в його основу. Конкуренція між інноваціями переходить в площину не самих розробок, а бізнес-моделей їх комерціалізації. І навпаки, нежиттєздатна або невдало обрана бізнес-модель може зашкодити успіху будь-якої, навіть найперспективнішої, інновації. Таким чином все більш затребуваними стають методики та інструментарій бізнес-моделювання інноваційних проектів, які значно спрощують вибір, формування та представлення моделей. Концепція бізнес-моделювання швидко розвивається, наразі існує чимало напрацювань, проте для вітчизняної теорії та практики менеджменту вона є відносно новою. Її положення та методологія потребують опрацювання, систематизації та адаптації до вітчизняних реалій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Зарубіжні вчені, що досліджують методологію комерціалізації інновацій вже працюючими підприємствами або стартапами, в своїх роботах велику увагу приділяють питанням розробки бізнес-моделей інноваційних проектів. Одними з перших, хто узагальнив практичні підходи та сформував методологію бізнес-моделювання, були Баден-Фюлер Ч., Дебелак Д., Остервальдер О. та Піньє І., Раппа М., Чесбро Г. та ін. Їх напрацювання були уточненими, поглибленими та адаптованими до різних умов організації інноваційного бізнесу в роботах Б. Гладштейна, Б. Долла, М. Еплера, Д. Локіца, Е. Маур'я, Ф. Ховмана та ін.

Серед вітчизняних вчених проблематику бізнес-моделювання інновацій досліджували Кравченко М. [1], Кубіна Н. та Лунін В. , Степова С., Марєєв С. та Блажко М., А. Чухрай та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів бізнес-моделювання інноваційних проектів. Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких *завдань*:

- розглянути сутність та роль бізнес-моделювання у процесі проектної інноваційно-орієнтованої діяльності підприємства;
- визначити напрями та види бізнес-моделювання інноваційної діяльності підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до створення ефективної бізнес-моделі інноваційного проекту підприємства;
- проаналізувати ДПЗП «Перно Рікар Україна» щодо виявлення перспектив інноваційного розвитку;
- оцінити проблеми, що уповільнюють інноваційний розвиток підприємства;
- визначити необхідність впровадження інноваційного проекту;
- сформулювати бізнес-модель інноваційного проекту;
- адаптувати розроблену бізнес-модель проекту в бізнес-модель підприємства;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження бізнес-моделі.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-моделювання інноваційних проектів на підприємстві.

Предметом дослідження є принципи, методи та практичні положення щодо бізнес-моделювання інноваційного проекту підприємства.

Базою дослідження є Дочірнє підприємство з іноземними інвестиціями «Перно Рікар Україна».

У магістерській дисертації застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових *методів*. Зокрема, системний підхід, методи групування, аналізу, синтезу, порівняння статистичного та економічного планування;

індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний та інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна та практичне значення отриманих результатів полягають у виокремленні на основі опрацьованих публікацій власних підходів до бізнес-моделювання інноваційних проектів та побудова бізнес-моделі досліджуваного підприємства, базуючись на цих підходах.

Апробація результатів роботи.

1) Сидорчук В. В. Кравченко М. О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання діяльності підприємств. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 11 квітня 2019 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 29 (*тези*);

2) Сидорчук В. В., Кравченко М. О. Порівняльний аналіз показників глобального індексу інновацій України відносно країн Європи. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник праць учасників X Всеукраїнської науково-практичної конференції. URL: <http://conf.management.fimm.kpi.ua/proc/article/view/179309> (*стаття*);

5) Сидорчук В. В., Кравченко М. О. Роль бізнес-моделювання при впровадженні інноваційних проектів. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей учасників I Міжнародної науково-практична конференція (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201238/201344> (*тези*);

6) Кравченко М. О., Сидорчук В. В. Практичні підходи до бізнес-моделювання інноваційних проектів. Економічний простір. 2020. №160. URL: <http://www.prostir.dp.ua/index.php/journal/issue/archive> (*стаття у фаховому виданні*).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль бізнес-моделювання у процесі проектної інноваційно-орієнтованої діяльності підприємства

В динамічних умовах сьогодення з метою перетворення проекту у економічну цінність бізнес-модель зарекомендувала себе як зручний інструмент планування та узгодження інтересів учасників інноваційних проектів. В загальному вигляді вона надає концептуальне відображення сукупності структурних елементів діяльності підприємства, які при реалізації проекту забезпечують отримання прибутку та надають унікальну пропозицію споживачу. Але оскільки бізнес-моделі використовуються для різних цілей, тому навіть для одного того ж самого проекту можуть мати різну структуру, наповнення і підпорядковуватись різній логіці складання. Відповідно і цінність моделей формується за напрямками їх використання. Бізнес-модель може формулювати та візуально презентувати гіпотезу щодо того, як проект буде створювати цінність для споживачів; виступати коротким описом того, як працює проект та бути використаною для забезпечення стратегічної відповідності між різними функціями та напрямками; визначати роль та місце кожного з учасників спільної проектної діяльності та бути використаною для ідентифікації схеми їх взаємодії тощо. Крім основного призначення, для підприємства, що здійснює інноваційну проектну діяльність, наявність бізнес-моделі дозволяє вирішити цілу низку завдань оперативного управління проектом, зокрема визначити функціонал і межі діяльності підрозділів, задіяних в проекті; розподілити відповідальність за процеси між учасниками проектної групи та визначити площину їх взаємодії; оптимізувати склад і величину витрат на здійснення проектної діяльності;

визначити споживчу цінність та ключові компетенції проекту; регламентувати терміни виконання робіт та навіть оцінити необхідність та доцільність застосування програмних продуктів для управління проектами [1].

З огляду на широку популяризацію концепції бізнес-моделювання, може скластися враження, що вона виступає заміною стратегічного та бізнес-плану. Це не вірно. Бізнес-модель не може замінити ані стратегію розвитку підприємства або проекту, ані бізнес-план [1].

Стратегія – це комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компанії на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення стратегії ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих напрямків розвитку та діяльності і полягає у виборі загального напрямку, освоєваних ринків, потреб, які обслуговуються, методів конкуренції, залучених ресурсів і моделей бізнесу. Іншими словами, стратегія означає вибір компанією шляху розвитку, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу [2].

З поняттям стратегії тісно пов'язано поняття моделі бізнесу – цим терміном позначається спосіб отримання прибутку від діяльності компаній. Формально модель бізнесу компанії пов'язана з економічною складовою стратегії, із співвідношенням «доходи – витрати – прибуток», – з фактичними і планованими доходами від збуту товарів або послуг компанії, зі стратегією конкуренції, зі структурою витрат, рівнем доходів, потоками прибутку і окупністю інвестицій. Бізнес-модель компанії покликана забезпечити ефективність стратегії з точки зору отримання прибутку. Отже, поняття моделі бізнесу вужче, ніж поняття стратегії бізнесу [2].

Стратегія визначає методи конкуренції і ведення бізнесу компанії (не торкаючись конкретних фінансових результатів і наслідків конкурентної боротьби), а бізнес-модель на підставі показників прибутку і витрат, одержуваних в результаті застосування даної стратегії, забезпечує життєздатність компанії. Тривалий термін роботи в своїй сфері бізнесу і стабільний задовільний прибуток свідчить про наявність у компанії успішної

бізнес-моделі, яка підтверджує рентабельність і життєздатність її стратегії. Збиткові підприємства, а також нові компанії на ринку мають сумнівні моделі бізнесу, оскільки вони повинні продемонструвати хоча б мінімальні позитивні результати і таким чином довести життєздатність компанії і перспективність її стратегії [2].

Порівняння понять «стратегія» та «бізнес-модель» за різними параметрами наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняння стратегії та бізнес-моделі компанії

| <i>№ з/п</i> | <i>Параметри</i> | <i>Бізнес-модель</i> | <i>Стратегія компанії</i> |
|--------------|----------------------|---|---|
| 1. | Сутність | Спосіб організації бізнесу в галузі | Компас, напрямок розвитку компанії |
| 2. | Орієнтація | Створення цінності для споживача і її перетворення в прибуток компанії | Створення сталої конкурентної переваги |
| 3. | Акценти аналізу | Аналіз галузі і галузевої бізнес-системи, тенденції та сценарії їх розвитку | Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, коконкурентний аналіз |
| 4. | Ступінь унікальності | Може бути як типовою для галузі так і інноваційною | Унікальна для компанії |

Джерело: [2]

Отже, зв'язок між такими інструментами планування як «стратегія» та «бізнес-модель» можна визначити таким чином: підприємство обирає ефективну бізнес-модель, що відповідає його стратегії та сприяє її реалізації; обрана бізнес-модель закладає основу для бізнес-плану проекту [1].

Бізнес-модель і бізнес-план також є різними інструментами планування. Зокрема, бізнес-модель не є частиною бізнес-плану, і також не може його замінювати (табл. 1.2). Проте на ранніх стадіях проекту, саме вона є формою його представлення для інвесторів та партнерів, а також забезпечує усвідомлення самими розробниками проекту сутності їх майбутнього бізнесу [3].

Таблиця 1.2.

Відмінності бізнес-моделі від бізнес-плану

| <i>№ з/п</i> | <i>Характеристика</i> | <i>Бізнес-модель</i> | <i>Бізнес-план</i> |
|--------------|----------------------------------|---|---|
| 1. | Розробленість інструментарію | Залежно від підходу, складові елементи відрізняються | Чітка структура, розроблена методологія |
| 2. | Необхідність першочергових знань | Придатна до створення без спеціальних знань | Потребує певного періоду навчання |
| 3. | Фокус | Відображає специфіку бізнесу | Здебільшого сфокусований на кроках реалізації стратегії |
| 4. | Основне завдання | Презентувати бізнес-ідею | Скласти план реалізації бізнес-ідеї |
| 5. | Переваги | Проста та наочна, демонструє сутність бізнесу | У випадку ґрунтовного опрацювання зменшує ризики реалізації |
| 6. | Недоліки | Занадто схематична, часто план з реалізації стратегії відсутній | Складний інструмент, що потребує спеціальних знань |

Джерело: [3]

Бізнес-модель орієнтована на розроблення плану з отримання прибутку від реалізації бізнесу, що побудований на певній унікальній ціннісній пропозиції. При цьому у бізнес-моделі наводиться не тільки ціннісна пропозиція, але й певний ланцюг її створення з урахуванням впливу зовнішнього середовища та контрагентів. Бізнес-модель визначає сегменти споживачів реалізації стартапу з чітким акцентуванням на перспективних клієнтів та потенційну цільову аудиторію. Ключовим завданням моделі бізнесу є планування прибутку та пропозиція варіантів ведення бізнесу, які сприятимуть отриманню доходу у паралелі з витратами на забезпечення діяльності [4].

Як вже було сказано, бізнес моделювання є важливою частиною стратегічного управління будь-якою компанією. Але дійсно ефективні і проривні стратегії розвитку складаються з інтелектуального капіталу, інноваційних рішень і ефективних інструментів. Взаємозалежне бізнес моделювання дозволяє підприємцям і менеджерам знаходити дійсно інноваційні рішення в способах

отримання економічного прибутку і дозволяє генерувати нові концепції використання ринкових можливостей [4].

В умовах сучасної економіки, в умовах множинності каналів доставки цінності споживачам, не існує якоїсь єдиної моделі бізнесу в одній галузі, до якої всі повинні прагнути. Завжди є місце для інновацій у створенні, як самоцінності для споживачів, так і в способах доставки цієї цінності [4].

За допомогою динамічного бізнес-моделювання ми підходимо до самих витоків створення вартості. Можна пізнати раніше приховані механізми і залежності. Тому бізнес моделювання на практиці дозволить зробити існуючу компанію більш підприємницькою, а стартап або інноваційний проект більш сфокусованим [4].

Однак дослідження вчених з питань бізнес-моделювання інноваційних проектів, засновані на випадках або на перехресних дослідженнях, є досить неоднотайними і потребують подальшого розгляду даної проблематики. Крім того, практичне значення бізнес-моделювання проектної діяльності важко переоцінити. Зокрема ЄС зазначив, що використання інструментів бізнес моделювання малим та середнім бізнесом у процесі здійснення інноваційної діяльності є головним джерелом конкурентних переваг, економічного зростання та створення робочих місць. На жаль, концепції бізнес-моделювання та підходи до їх практичного застосування не є широко відомими вітчизняним підприємствам. Керівники підприємств рідко усвідомлюють, що окрім розробки нових продуктових та виробничих рішень не менш важливо запровадити результативний механізм реалізації даних продуктів та донесення їх цінності до споживача з метою підвищення ефективності та інноваційності своїх пропозицій. Крім того, у більшості випадків підприємці не знають про наявні інструменти або ігнорують їх посиляючись на академічність та теоретичний характер або значну складність для використання. Важливо донести до керівників компаній простоту та ефективність використання інструментів бізнес-моделювання та довести їх релевантність у контексті реалізації та обґрунтування інноваційних проектів [4].

Враховуючи потребу ринку у більш чіткому розумінні що таке бізнес-модель, ми зібрали деякі визначення даного поняття, запропоновані в літературі у табл. 1.3. Деякі з них визначають бізнес-моделювання як діяльність, де основні елементи фірми та її бізнес-логіка свідомо змінюються [4].

Таблиця 1.3.

Підходи авторів до визначення поняття бізнес-модель та можливостей її оптимізації

| <i>№ з/п</i> | <i>Автор</i> | <i>Визначення</i> |
|--------------|-------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Р. Аміт, К. Зотт | Автори визначають бізнес-модель як систему взаємопов'язаних та взаємозалежних видів діяльності, яка визначає спосіб ведення бізнесу компанією зі своїми партнерами, клієнтами та постачальниками. На думку вчених, бізнес-модель може бути покращена різними способами: додаванням нових видів діяльності шляхом прямої або зворотної інтеграції; за рахунок організації нових зв'язків між існуючими структурними блоками взаємодії або змінивши один або кілька блоків, котрі виконують будь-який з видів діяльності. |
| 2. | Г. Холмен | Бізнес-модель – це нова інтегрована логіка створення та збереження вартості, яка може містити нову комбінацію інноваційного чи старого продукту або послуги, позиції на ринку, процесів та інших типів змін. |
| 3. | Е. Бонакдар, Г. Гассман | Бізнес-моделювання – це процес, який цілеспрямовано змінює фокус фірми та її бізнес-логіку. |
| 4. | Р. Гісен, Д. Берман | Дослідники визначили, що існує три типи бізнес-моделей: галузеві моделі (новизна в ланцюгу поставки в межах конкретної галузі), моделі доходів (сфокусовані на тому, як компанія генерує прибуток) та підприємницькі моделі (визначають як структура підприємства відіграє роль у нових або існуючих ланцюгах створення вартості). |
| 5. | Д. Хартман | Бізнес-модель – модифікація або введення нового набору ключових компонентів – внутрішньо зосереджених або залучених зовні – які дозволяють фірмі створювати та привласнювати цінність. |
| 6. | IBM | Бізнес-модель – інновація в структурі та/або фінансовій моделі бізнесу. |

(продовження таблиці 1.3)

| 1 | 2 | 3 |
|----|-----------------|--|
| 7. | В. Ліндгард | Оптимізація бізнес-моделі відбувається тоді, коли два і більше її елементи трансформуються щоб створювати цінність по новому. |
| 8. | О. Остервальдер | Порівнював набір елементів та структурних блоків бізнес-моделі, а також їх взаємозв'язок між собою із коробкою «Лего». Із блоками даної системи можна здійснювати різноманітні маніпуляції, створюючи принципово нову бізнес-модель. |
| 9. | В. Таран | Визначення поняття бізнес-модель базується на трьох основних напрямках: а) радикальність (ступінь відхилення інноваційного товару чи послуги відносно їх попередньої версії); б) діапазон інновацій (новизна для компанії, ринку чи галузі); в) архітектурні інновації (зміна будь-якого блоку бізнес-моделі). |

Джерело: [4]

Виходячи з наведених вище підходів до визначення поняття бізнес-модель можемо узагальнити розглянуті міркування наступним чином: це бізнес-логіка того, як компанія створює, розподіляє та фіксує власну цінність або цінність запропонованого проекту, а також гнучка конструкція, здатна до ефективних змін та запроваджень інновацій у власній структурі, що сприяє позитивному вектору розвитку фірми щодо нарощення власної конкурентоспроможності та новому рівню взаємовідносин із партнерами та клієнтами [4].

На практиці бізнес-модель являє собою логіку, що описує, як окрема фірма або мережа фірм співпрацює на стратегічному (екосистемі) та операційному (технологічному) рівні при виведенні продуктів та послуг (або пакетів) на ринок, використовуючи технологічну платформу, або архітектура, яка додає чи фіксує цінність як для (мережевої) фірми, так і для клієнта [4].

Прикладами якісної оптимізації бізнес-моделі є [4]:

– об'єднання або роз'єднання послуг, що надаються; перехід від виробництва та реалізації товару до постачальника послуг і навпаки; рух вгору по ланцюжку створення вартості, а отже, залучення нових груп споживачів або визначення нових ринків;

- трансформація бізнес-процесів з фізичних у віртуальні, із використанням можливостей соціальних медіа, IT-платформ, обчислень та аналізу великих масивів даних;
- передача або залучення ключових ресурсів та можливостей до нових або існуючих ключових партнерів у складі екосистеми;
- зміни у фінансових моделях, таких як цінові стратегії або моделі монетизації та доходів (поєднання реклами з платою за використання або перехід на модель комісії).

Отже, бізнес-моделювання є основою для впровадження інноваційного проекту. Навіть маючи унікальний продукт чи послугу, ефективність реалізації проекту зумовлюється моделлю перетворення унікальної пропозиції на прибутковий бізнес. Від розробленої бізнес-моделі залежить економічна поведінка, організація та забезпечення життєздатності стартапу. Фактично така бізнес-модель є способом планування завдань щодо формування цінності продукту, залучення ресурсів, ключових партнерів та визначення аспектів діяльності, завдяки яким буде отримуватись дохід та розвиватись стартап [1].

Комплексно бізнес-модель орієнтована на розроблення певного плану з отримання прибутку шляхом реалізації бізнесу, який побудований на унікальній ціннісній пропозиції. При цьому у ній наводиться не тільки ціннісна пропозиція, але й певний ланцюг її створення з урахуванням встановлення стейкхолдерів та їх участі у ньому. Бізнес-модель визначає клієнтський сектор реалізації інноваційного проекту з чітким акцентуванням на ті сегменти та цільову аудиторію, яка обрана як перспективна та потенційна. Ключовим її завданням є планування прибутку та генерування способів ведення бізнесу, які сприятимуть його отриманню у паралелі з витратами на забезпечення діяльності [1].

1.2. Напрями та види бізнес-моделювання інноваційної діяльності підприємства

При впровадженні нової продукції на підприємстві моделювання необхідно починати з вибору найбільш оптимального способу монетизації інноваційного продукту, тобто отримання доходу від нього. Існує дуже багато способів монетизації однієї тієї ж самої інновації навіть в межах одного ринку [5]. Залежно від способу виділяють декілька видів моделей, кожна з яких має свою специфіку і в свою чергу може ще підрозділятися на декілька варіацій. Зокрема, підприємство може реалізувати продукт безпосередньо продаючи його кінцевим споживачам через торгову мережу (торгова модель); може реалізувати його іншим підприємствам-посередникам, які потім продають його кінцевим споживачам (посередницька модель); може реалізувати продукт за передоплатою або через організацію підписки (передплатна модель); може надавати послуги щодо обслуговування продукту або стягувати плату за використання наявних у нього ресурсів (сервісна модель); може реалізувати продукт через певну спільноту споживачів, об'єднаних в межах певного формального або неформального організаційного утворення (спільнотна модель); може додатково до продажу продукту стягувати плату за надання інформації за певною тематикою (інформаційно-медійна модель, сюди ж можна віднести проведення тренінгів, семінарів тощо); отримувати дохід від реалізації супутніх продуктів або послуг (партнерська модель), продавати рекламні місця на своїх продуктах (рекламна модель) і т. д. [1]. Основні різновиди бізнес-моделей залежно від специфіки бізнесу наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Види бізнес-моделей залежно від специфіки бізнесу

| № з/п | Вид | Характеристика | Приклад |
|-------|---|--|---|
| 1. | Общинна модель (англ. <i>Community</i>) | Бізнес отримує дохід завдяки членам громади, які продають продукти або послуги компанії | Продаж косметики через мережу дилерів |
| 2. | Торгова модель (англ. <i>Merchant</i>) | Компанія продає товар або послугу за допомогою вітрини | Магазин |
| 3. | Передплатна модель (англ. <i>Subscription</i>) | Бізнес реалізує підписку на свої товари або послуги | Спеціалізовані та неспеціалізовані журнали |
| 4. | Інфомедіа (англ. <i>Infomediary</i>) | Спеціалізується на продажах інформації з певної теми | Тренінги та біржові аналітичні дані |
| 5. | Партнерська (англ. <i>Affiliate</i>) | Дохід отримується залученням відвідувачів до користування супутніми товарами та послугами | Блогери за допомогою оголошень «Гугл» (англ. <i>Google</i>) і реклами партнерської продукції |
| 6. | Рекламна (англ. <i>Advertising</i>) | Отримання доходу шляхом продажу рекламних місць на продуктах або демонстрації реклами або переходів користувачів на сайти рекламодавців, таргетинг реклами | Журнали та телевізійні станції, блоги, соціальні мережі |
| 7. | Брокерська (англ. <i>Brokerage</i>) | Компанія отримує дохід завдяки комісійним від продажу товару або послуги | Ріелтерські та фінансові торгові компанії, платіжні системи, які отримують свій відсоток від транзакцій |
| 8. | Пряме виробництво (англ. <i>Manufacturer / Direct</i>) | Виробник реалізує продукти іншим підприємствам, які потім продають їх в роздріб | Виробничі підприємства |
| 9. | Сервісна (англ. <i>Utility</i>) | Компанія стягує плату за використання ресурсів | Енергетичні, телефонні і кабельні підприємства |

Джерело: [6,7]

Далі необхідно визначитись з підходом до ціноутворення інновації. В цьому контексті всі бізнес-моделі можна поділити на два великі стратегічні класи: ті, що орієнтовані на максимізацію ціннісної пропозиції та ті, що орієнтовані на оптимізацію структури витрат. Більшість бізнес-моделей балансують між цими двома підходами, поєднуючи їх в певній пропорції [8].

Існує безліч різновидів шаблонів та їх похідних для опису та складання бізнес-моделей. Кожен науковець виділяє власні підходи до визначення поняття бізнес-моделювання, класифікації різновидів бізнес-моделей та практичних підходів до її створення. Одними із таких варіантів є різновиди, запропоновані О. Гассманом та К. Франкенбергером. Зокрема бізнес-модель «банкомат», «аукціон», «афілірування» [9,10]:

1) бізнес-модель «банкомат» передбачає управління бізнесом за від'ємного циклу конверсії готівкових коштів – інтервалом часу між витрачанням та отриманням готівки. Фактично це зберігання запасів та відтермінування платежів клієнтів. Для того щоб працювати за такого циклу компанія має генерувати дохід швидше, ніж виплачувати кошти постачальникам. Бізнес-модель «банкомат» забезпечує додаткову ліквідність, яку можна використовувати у різних цілях – погашення заборгованості або нові інвестиції. Вона дозволяє компанії скорочувати виплати за відсотки та прискорити зростання, передбачає договори з постачальниками про вигідні умови оплати та забезпечує своєчасні приплачування клієнтів, а також зведення до мінімуму зберігання товарів на складах, наприклад на основі стратегії «товару на замовлення»;

2) бізнес-модель «аукціон». Така модель будується на пропонованих учасниками цінах. Визначення ціни починається з того, що потенційний покупець робить певну ставку, виходячи з своєї покупної спроможності. З точки зору покупця, головна перевага в тому, що вони ніколи не витратять більше, ніж можуть собі дозволити або готові заплатити. Перевагою для продавця є ефективний розподіл товарів на ринку. Така властивість є особливо цінною для рідкісних продуктів, унікальних та інноваційних продуктів, для яких важко визначити ціну або існуючий попит. Інколи, для забезпечення переваги продавця встановлюють поріг відправної ціни;

3) бізнес-модель «афілірування». Згідно з цією бізнес-моделлю, компанія допомагає іншим компаніям просувати продукти на ринку, отримуючи

переваги від успішної взаємодії. Найбільше підходить «реселерам». У такому разі важливо, щоб клієнт потрапив на вебсайт виключно постачальника, за виконання іншої умови клієнт отримує ідентифікатор, завдяки якому постачальник визначає переспрямованого його реселера. Така бізнес-модель впливає на канали продажу та отримання прибутку.

Серед відомих підходів до систематизації бізнес-моделей, можна відзначити підхід щодо виділення архетипів моделей, запропонований фахівцями Массачусетського технологічного інституту (англ. MIT Business Model Archetypes) (табл. 1.5) і класифікацію бізнес-моделей, розроблену Г. Чесбро (англ. Business model framework, BMF) [11].

Таблиця 1.5.

Архетипи бізнес-моделей, запропоновані фахівцями Массачусетського технологічного інституту

| Що продається? | | Типи активів | | | |
|-----------------|--|--|----------------------------|--------------------------------|--|
| | | Фінансові | Фізичні | Нематеріальні | Людські |
| Права на активи | Суттєве перетворення власності («Творець») | Підприємець (серійні підприємці, фірми-інкубатори) | Виробник | Винахідник | Власник і продавець людських ресурсів (нелегальний бізнес) |
| | Обмежене перетворення власності («Дистриб'ютор») | Фінансовий трейдер | Оптовий продавець | ІР трейдер | Дистриб'ютор людських ресурсів (нелегальний бізнес) |
| Права на активи | Використання («Власник») | Власник фінансових активів | Власник фізичних активів | Власник нематеріальних активів | Контрактор |
| | Підбір відповідно до запитів («Брокер») | Брокер по фінансовим активам | Брокер по фізичним активам | ІР брокер | Брокер по людським ресурсам |

Джерело: [11]

Типологія виділення архетипів моделей заснована на двох фундаментальних вимірах бізнесу будь-якої компанії. Перший вимір: типи прав на активи, які продаються компанією. Даний вимір дозволяє виділити чотири

базові бізнес-моделі: «Творець», «Дистриб'ютор», «Власник», і «Брокер». Другий вимір: які активи залучені в бізнес, що дозволяє виділити чотири основні типи активів – фізичні, фінансові, нематеріальні і людські. На основі основних типів активів в межах кожної з чотирьох основних бізнес-моделей виділяються ще по чотири підкатегорії бізнес-моделей. В цілому в рамках даної типології виділено 16 типів спеціалізованих бізнес-моделей. З цих 16 типів бізнес-моделей тільки 7 набули поширення серед великих компаній в США в даний час [11].

Г. Чесбро при класифікації бізнес-моделей використовував два параметри, за якими, на його думку, розрізняються бізнес-моделі: масштаб інвестицій, спрямованих на підтримку бізнес-моделі та ступінь її відкритості. Його класифікація включає шість типів бізнес-моделей: диференційна, недиференційна, сегментована, зовнішньо орієнтована, інтегрована з інноваційним процесом, адаптивна (табл. 1.6) [12, 13].

Таблиця 1.6.

Класифікація бізнес-моделей Г. Чесбро

| <i>№ з/п</i> | <i>Тип</i> | <i>Приклад</i> |
|--------------|-------------------------------------|---|
| 1. | Недиференційована | Сімейні ресторани |
| 2. | Диференційована | Починаючі технологічні компанії |
| 3. | Сегментована | Компанії, що просувають якусь технологію |
| 4. | Зовнішньо-орієнтована | Компанії, що спеціалізуються на НДДКР та діють у зрілих галузях |
| 5. | Інтегрована з інноваційним процесом | Провідні фінансові компанії |
| 6. | Адаптивна | «Інтел» (англ. Intel), «Волмарт» (англ. WalMart), «Делл» (англ. Dell) |

Джерело: [12,13]

Особливий практичний інтерес представляє класифікація бізнес-моделей, запропонована О. Остервальдер і І. Піньє [14]. В її основі – поділ масиву об'єктів класифікації на так звані «стилі», які описують бізнес-моделі з подібними характеристиками, подібною структурою або подібною «поведінкою».

Дослідники виділяють наступні стилі [14].

Стиль № 1. «Поділ бізнес-моделі». Дана концепція передбачає, що існують три фундаментальних форми бізнесу: бізнес, орієнтований на клієнтів; бізнес, орієнтований на інновації; і бізнес, орієнтований на інфраструктуру (табл. 1.7). Під інфраструктурою в даному випадку розуміються можливості виробничої компоненти компанії. Кожна з цих форм передбачає свої особливі економічні, конкурентні і культурні правила. Три форми бізнесу можуть співіснувати в рамках однієї компанії, але в ідеальному випадку вони повинні бути розділені з метою виключення конфліктних ситуацій або небажаного взаємного впливу [14].

Таблиця 1.7.

Три основні форми бізнесу

| | Орієнтація бізнесу | | |
|-------------|---|--|---|
| | на інноваційні продукти | на взаємовідносини з клієнтами | на інфраструктуру |
| Економіка | Ранній вхід на ринок дозволяє встановлювати більш вигідні ціни та займати більшу частку ринку | Високі витрати на залучення клієнтів потребують високої частки витрат на продукти компанії у загальній структурі витрат споживачів | Висока частка постійних витрат обумовлює потребу збільшувати обсяги виробництва заради зниження витрат на одиницю продукції |
| Культура | Битва за таланти; вхід на ринок досить простий; процвітають численні дрібні гравці | Битва за асортимент; домінують нечисленні великі компанії | Битва за масштаб; консолідація; домінують нечисленні великі компанії |
| Конкуренція | Орієнтація на співробітників; підвищена увага до креативних творчих особистостей | Орієнтація на послуги; мислення за принципом «клієнт завжди правий» | Орієнтація на витрати; упор на ефективність та стандартизацію діяльності |

Джерело: [15]

Стиль № 2. «Довгий хвіст». Ця концепція передбачає, що компанія орієнтується на продаж широкої номенклатури продукції в обмежених кількостях – пропозиція великої кількості нішових товарів, кожен з яких продається відносно рідко. Автори відзначають, що модель, орієнтована на комплексний продаж нішових товарів може бути настільки ж прибутковою, як і

традиційна модель, де основний дохід приносить продаж обмеженої кількості «бестселерів». Такі бізнес-моделі вимагають невеликих складських витрат і міцної платформи для швидкої доставки покупцям продукції, що їх зацікавила [14].

Стиль № 3. «Багатосторонні платформи». Багатосторонні платформи об'єднують дві або більше різних, будь-яким чином пов'язаних груп споживачів. Такі платформи являють цінність для однієї групи споживачів тільки в тому випадку, якщо їх послугами користується і інша група. Платформа створює цінність, забезпечуючи взаємодію між групами споживачів. Її цінність зростає до тих пір, поки вона привертає все більшу кількість клієнтів [14].

Стиль № 4. «Безкоштовна модель». У бізнес-моделі даного типу принаймні один значимий споживчий сегмент може протягом тривалого часу отримувати вигоду від безкоштовної пропозиції. При цьому фінансування споживачів, які нічого не платять, проводиться за рахунок іншої частини бізнес-моделі, або іншим споживчим сегментом [14]. В рамках даного стилю можна виділяти три моделі наступного рівня [14]:

- Безкоштовна пропозиція на багатосторонній платформі (на основі реклами);
- Безкоштовний мінімум послуг з додатковими платними послугами за бажанням замовника;
- Модель «гачка і наживки», при якій безкоштовна або недорога первинна пропозиція спонукає покупця до подальших покупок.

Стиль № 5. «Відкриті бізнес-моделі». Такі моделі можуть бути використані при створенні та утриманні цінності за рахунок співпраці із зовнішніми партнерами. Співпраця може здійснюватися як ззовні – шляхом запозичення зовнішніх ідей, так і зсередини – шляхом надання стороннім партнерам ідей або активів, які не є затребуваними в компанії [14].

Очевидно, що наведена класифікація не претендує на повноту охоплення всіх можливих підходів до побудови бізнес-моделей. Однак її цінність полягає в конкретному, прикладному характері. Використання ідей того чи іншого стилю

дозволяє підприємцю з високим ступенем обґрунтованості спроектувати або реорганізувати свій бізнес, розуміючи всі його особливості, переваги та обмеження [14].

1.3. Науково-практичні підходи до створення ефективної бізнес-моделі інноваційного проекту підприємства

Більшість прикладних рекомендацій щодо розроблення різних типів бізнес-моделей мають дуже узагальнений характер. Втім вітчизняним інноваційно спрямованим підприємствам, які використовуватимуть інструментарій бізнес-моделювання, необхідно надати певний алгоритм та визначити послідовності кроків створення моделей в залежності від специфіки та спрямованості впроваджуваного проекту. Але в той же час необхідно пам'ятати, не існує двох ідентичних бізнес-моделей ведення підприємницької та проектної діяльності, якими керуються підприємства, навіть якщо вони належать до однієї галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, і не може бути двох однакових стратегічних наборів та бізнес-моделей підприємства. Тому кожна бізнес-модель є унікальною [1].

Відповідно бізнес-моделювання інноваційного проекту також є індивідуальним у випадку кожного нового проекту, оскільки залежно від особливостей впроваджуваного продукту потребуються різні підходи до роботи над його створенням, донесенням цінності цього продукту до цільової аудиторії, використання маркетингових інструментів тощо [1].

Будь-яке моделювання починається з оцінки існуючої ситуації та формулювання цілей. Далі побудова бізнес-моделей пов'язана з вибором

відповідного шаблону і його грамотним заповненням. Остервальдер – головний ідеолог бізнес-моделювання в світі, стверджує, що процес «дизайну» включає п'ять основних етапів [16].

1. Мобілізація. На цій стадії необхідно провести підготовчі дослідження, оцінити ресурси, намітити цілі і, головне, зібрати необхідну команду [16].

2. Розуміння. Цей етап пов'язаний із зануренням в ситуацію, тобто під час цього етапу потрібно зрозуміти, що відбувається на ринку і в яких умовах доведеться вести бізнес [16].

3. Дизайн. Ця стадія пов'язана з розробкою ідей, найчастіше вони з'являються в результаті «мозкового штурму» команди. На цьому етапі необхідно знайти кілька життєздатних ідей для ведення бізнесу і підібрати до них відповідні шаблони бізнес-моделей [16].

4. Застосування. Ця стадія пов'язана з тестуванням виробленої моделі відносно реальних умов ринку та її подальшим коригуванням під існуючі обставини [16].

5. Управління. Це етап використання моделі, з періодичною оцінкою її ефективності та внесенням коректив у її функціонування [16].

Визначивши спосіб монетизації та ціноутворення можна переходити до безпосереднього розроблення моделі. У рекомендаціях міжнародної консалтингової компанії ICME (англ. *International Consulting Management & Engineering*), зазначається, що розроблення ефективної бізнес-моделі відбувається у три етапи: пропозиція цінності для споживача; формування ланцюга створення цієї цінності; визначення цінності, яку отримує підприємство у цьому процесі, а також способів захисту від конкурентів. Елементами бізнес-моделі за такого підходу є лояльність споживача, методи її зміцнення, капітал бренду й підходи до його нарощування, система виробництва та відносини з постачальниками [1].

Оскільки формально бізнес-модель являє наочну схему роботи бізнесу, для спрощення її складання та зручності візуалізації розробляються шаблони. Шаблон являє універсальну табличну або графічну форму опису, подання,

аналізу та перетворення бізнес-моделі, тобто бланк, який необхідно заповнити для ідентифікації моделі інноваційного проекту [1].

Одним із зручних шаблонів, що відображає алгоритм бізнес-моделювання інноваційного проекту, є так званий шаблон «8 кубиків», що був представлений компанією RIS Ventures. Надання відповідей на запитання представлені в шаблоні, дозволить ідентифікувати основні складові, що визначають успіх та перспективність проекту такі, як потреби та механізм залучення та дії споживачів, компоненти продукту, його переваги, ринкову стратегію тощо (рис. 1.1) [1].



Рис. 1.1. Шаблон бізнес-моделі «8 кубиків»

Одним з найбільш зручних і відповідно найбільш популярних на сьогоднішній день шаблонів для складання бізнес-моделей є «Canvas», запропонована О. Остервальдером та І. Піньє, який дозволяє зробити опис стартапу з позицій ефективності та можливостей розвитку. Він відображає логіку процесу формування цінності інноваційного проекту (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Оригінальний шаблон бізнес-моделі «Canvas»

О. Остервальдера та І. Піньє [14]

«Canvas» складається з дев'яти структурних блоків, які охоплюють набір найважливіших елементів бізнес-моделювання. Ліва частина шаблону визначає дії, які дозволяють розробити та вивести на ринок інноваційний продукт з відповідною цінністю, права – відображає, яким чином формується цінність проекту шляхом взаємодії з споживачами та використання належних каналів просування. Для більшості проектів шаблон заповнюється починаючи з правої частини вліво, а зчитується, навпаки, починаючи з лівої частини вправо (саме в цьому деякі фахівці вбачають певну незручність) [1].

Але в цілому цей шаблон є наочним, зрозумілим та відносно простим у складанні, тому наразі він є багаторазово модифікованим та покладеним в основу багатьох існуючих бізнес-моделей компаній та проектів [17].

Е. Маур'я адаптував шаблон для стартапів та інноваційних проектів, що займаються розробкою продуктів на ранніх стадіях (рис. 1.3). Він передбачає розроблення інноваційних продуктів у вигляді череди поступових ітерацій, перевіряючи ефективність кожної з них на реальній аудиторії. Шаблон є орієнтованим на максимізації цінності інновації для споживачів [1].

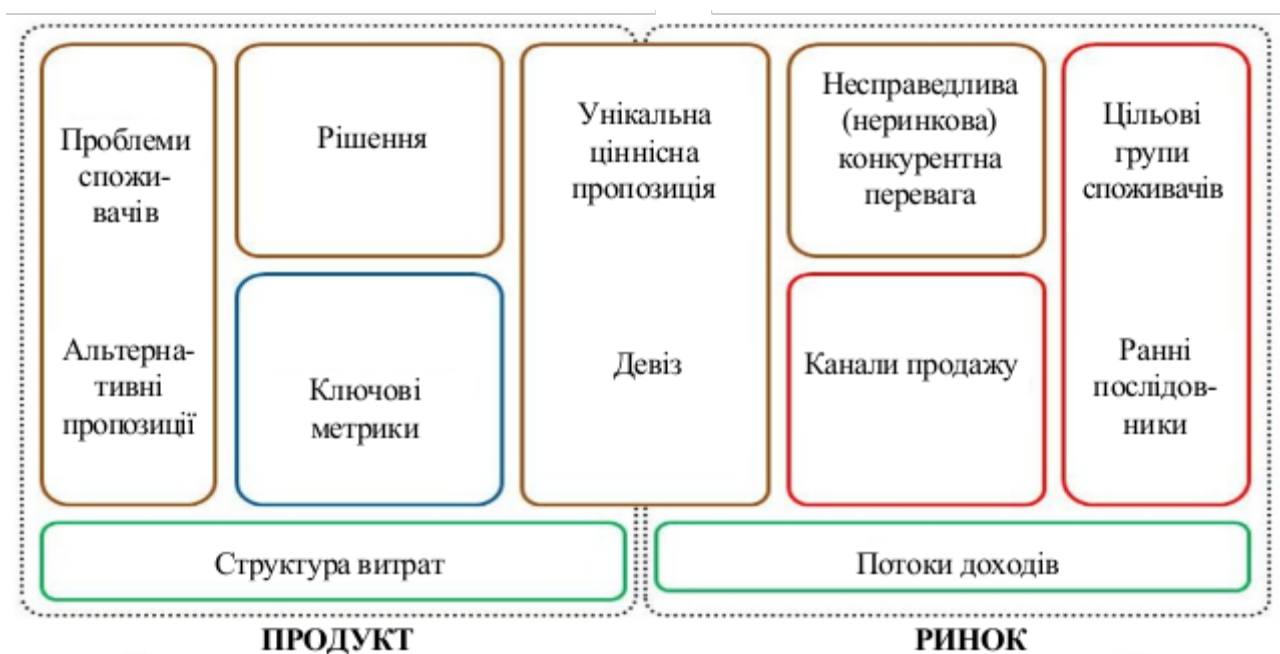


Рис. 1.3. Модифікований шаблон бізнес-моделі «Canvas»
(«Lean Canvas») Е. Маур'я [18]

Б. Гладштейн, засновник консалтингової компанії «EXPLORICS», також запропонував модифікувати шаблон «Canvas», назвавши його – «Canvas II (duo)». Він врахував зауваження щодо незручності складання та зчитування моделі та поміняв її ліву та праву частини місцями, а також додав декілька нових блоків (рис. 1.4.). Ключові зміни пояснюються таким чином [9, 19]:

- дзеркальне змінення лівої та правої частини зумовлене логікою автора, що, підприємці, як правило, особливо ті, які вийшли з технічного середовища, фокусуються переважно на продукті, його розробці, запуску та управлінні його життєвим циклом;
- виділення центральної частини обґрунтовується концентрацією на компоненти, які складають конструктивний каркас будь-якої бізнес-моделі: ціннісна пропозиція та конкурентна перевага, цільові групи споживачів, прийнята формула прибутку;
- додавання нових компонентів – «альтернативної пропозиції» – для відображення того, яким чином цільові споживачі компанії вже вирішують проблему, та «ємність ринку», що доповнює блок «цільові групи споживачів» і передбачає інформацію про поточний та порційний обсяг ринку.

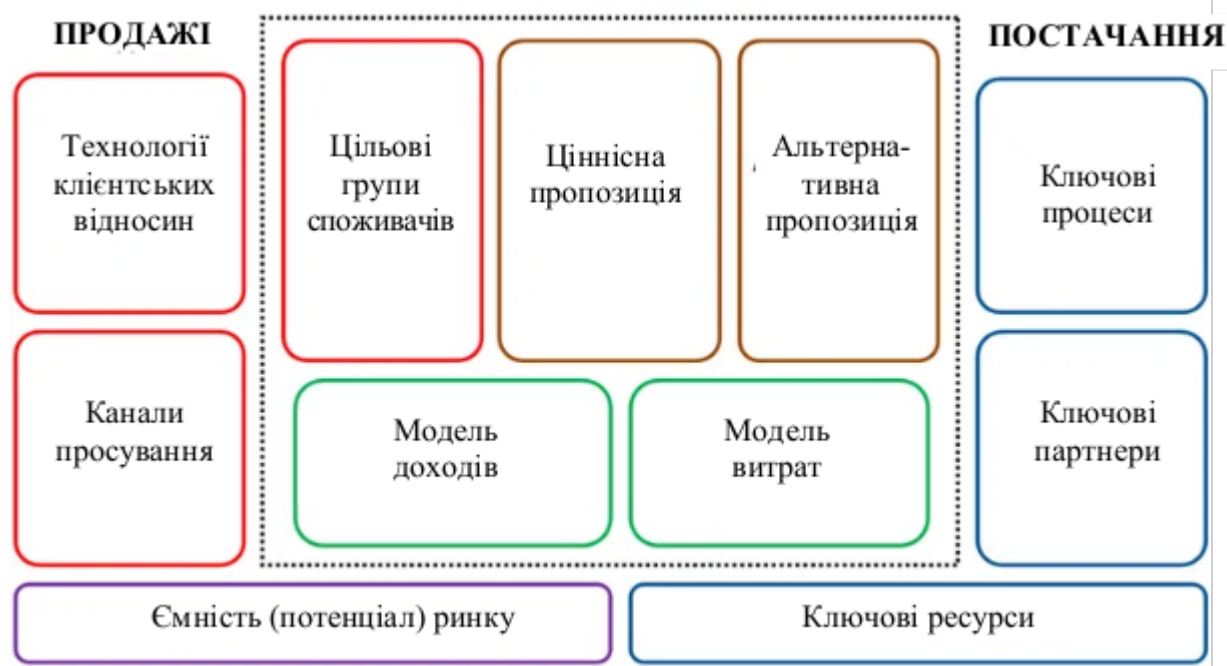


Рис. 1.4. Модифікований шаблон бізнес-моделі «Canvas»

(«Canvas II (duo)») Б. Гладштейна

Існує також багато інших шаблонів та модифікацій традиційного шаблону «Canvas». Кожен керівник обирає зручну форму представлення бізнес-моделі інноваційного проекту залежно від його специфіки та складності, призначення моделі тощо. Але незалежно від обраного шаблону можна виділити такі основні інформаційні блоки, що відображаються у більшості моделей [14, 18].

1. *Сегмент споживачів*. Визначається та описується один або декілька сегментів споживачів, з якими працює компанія та на задоволення яких зорієнтований інноваційний проект. Сегмент – це група людей, об’єднаних спільною метою чи потребою. Сегменти бувають кількох типів: масовий ринок, нішовий ринок, складні сегменти. Чим точніше підприємство ідентифікує сегмент споживачів, тим простіше запропонувати та представити їм продукт. Практики зазначають, що для визначення цього блоку необхідно надати відповіді на запитання: для кого створюється продукт; як можна визначити його споживачів одним словом; хто зі споживачів є найбільш важливим для успіху проекту; чи можна вийти на них та обговорити з ними продукт? [1].

2. *Ціннісна пропозиція*. Визначається основна причина вибору покупцями продукту, виготовленого підприємством, його комерційна вигода, унікальна торгова пропозиція, відмінність від продукції конкурентів. Мета ціннісної пропозиції проекту – вирішувати проблеми споживачів із визначених раніше сегментів. Ціннісні пропозиції різних інноваційних проектів відрізняються за характером. Одні ціннісні пропозиції можуть бути інноваційними та створювати нові ринки або виділяти нові сегменти всередині існуючих ринків. Інші покращують вже існуючі ринкові пропозиції, додаючи до них нові характеристики та властивості, важливі і значущі для споживачів. Для визначення цього блоку необхідно надати відповіді на запитання: яку цінність ми забезпечуємо споживачам в результаті реалізації проекту; які проблеми ми допомагаємо їм вирішити; які потреби при цьому задовольняються; із яких окремих за призначенням компонентів складається продукт? Продукт із високою ціннісною пропозицією повинен відповідати трьом критеріям [20]:

- цінність – досягається тим, що продукт вирішує значиму проблему споживача і / або допомагає досягти значних переваг;
- унікальність – ціннісна пропозиція повинна значно відрізнятися від пропозицій аналогічних продуктів на ринку, а ще краще – не мати аналогів;
- доведеність – цінність і унікальність повинні бути дійсно представленими в продукті, а не просто задекларованими в моделі або в рекламних матеріалах. Якщо якась перевага заявляється, вона повинна бути підтвердженою.

3. *Канали збуту*. Визначається, як компанія взаємодіє зі своїми сегментами споживачів перед, під час та після покупки ними продукту, запланованого для виведення на ринок. Канали збуту – це точки контакту зі споживачами, що застосовуються на різних етапах реалізації проекту та для різних цілей: для інформування щодо розроблення продукту, його оцінювання та адаптації, продажу та доставки, а також з метою сервісного обслуговування [20]. Кожен із етапів може обслуговуватись як власними силами компанії, так і за допомогою партнерів. Партнерські канали збуту можуть приносити менше прибутку, але

дозволяють охопити більшу кількість споживачів і сформувати довіру до продукту за рахунок авторитету партнерів. Для визначення цього блоку необхідно надати відповіді на запитання: які канали забезпечать можливість підтримувати взаємодію із визначеними сегментами споживачів на кожному з етапів реалізації проекту; які із каналів є найбільш ефективними та вигідними; чи існують альтернативні канали? [1].

4. *Відносини зі споживачами.* Визначаються типи відносин, які підприємство формує зі своїми споживачами під час просування розробленого інноваційного продукту. В загальному випадку визначаючи даний інформаційний блок необхідно надати відповіді на запитання: які відносини ми будуємо та як взаємодіємо зі споживачем? При цьому виділяють декілька типів взаємовідносин зі споживачами, зокрема такі як персональна підтримка, самообслуговування, безкоштовне або умовно-безкоштовне користування, спільне розроблення продукту, індивідуальне або групове навчання тощо. Відносини зі споживачами можуть відрізнятись залежно від цілей проекту та обраного способу монетизації [1]:

- залучення споживачів заради разового продажу продукту;
- довготривале утримання споживачів для забезпечення довічної цінності, наприклад, через сервісне обслуговування;
- систематичне залучення клієнтів певного типу, наприклад, за галузевою ознакою.

5. *Потоки доходів.* Визначаються джерела, з яких бізнес-модель даного проекту отримує прибуток. Заповнення цього блоку пов'язане із визначенням способу монетизації проекту. Кожен потік доходів має свої механізми ціноутворення, які безпосередньо пов'язані з ціннісною пропозицією [1].

Для визначення цього блоку необхідно надати відповіді на запитання: за що споживачі готові платити; яким чином вони можуть це зробити; який спосіб оплати був би для них кращим та є більш пріоритетним для нашого підприємства; якщо потоки доходів формуються із декількох джерел, то яким є внесок кожного з них? [1].

6. *Ключові ресурси.* Визначаються ресурси – найбільш важливі активи, необхідні для того, щоб бізнес-модель проекту була життєздатною та придатною до масштабування. Ресурси дозволяють компанії виробляти і доносити до споживача продуктову інновацію у вигляді ціннісної пропозиції, підтримувати зв'язки зі споживачами та отримувати прибуток. Для визначення цього блоку необхідно надати відповіді на запитання: які ключові ресурси необхідні для того, щоб створювати та підтримувати нашу ціннісну пропозицію? які ключові ресурси необхідні для того, щоб створювати та підтримувати які ключові ресурси необхідні для того, щоб формувати та підтримувати відносини зі споживачами; які ключові ресурси необхідні для того, щоб формувати та підтримувати обрані канали збуту? При цьому підприємство може бути власником ресурсів, орендувати або купувати їх у партнерів тощо. В моделі можуть визначатися ключові ресурси таких типів [1]:

- матеріальні ресурси, до яких належать фізичні об'єкти: сировина, матеріали, обладнання, транспортні засоби, нерухомість тощо;
- інтелектуальні ресурси, до яких належать знання, технології, зареєстровані патенти та торгові марки тощо;
- людські ресурси, які формують найважливішу складову більшості бізнес-моделей та у деяких випадках, зокрема, у випадку реалізації наукомістких інноваційних проектів, стають основним ресурсом;
- фінанси – низка бізнес-моделей вимагає наявності певних додаткових фінансових ресурсів або гарантій, до яких можуть бути віднесені оборотні кошти або інвестиції в дослідження.

7. *Ключові види діяльності.* Визначаються бізнес-процеси, які потрібні для того, щоб в результаті з'являлися потрібні нам ціннісні пропозиції, взаємини зі споживачами, функціонували канали збуту та генерувались потоки доходів. Ключові види діяльності відображають найважливіші дії проекту, спрямовані на створення цінності. В межах проекту впровадження продуктової інновації ключовими видами діяльності будуть: виробництво – основний вид діяльності підприємств-виробників, який в свою чергу передбачає закупку сировини,

доставку до виробництва, забезпечення безперебійної роботи виробничої лінії, якості продукції тощо; а також управління інфраструктурою, яке передбачає планування і розробку нових функцій, тестування, управління досвідом споживачів тощо. Для визначення цього блоку необхідно надати відповіді на запитання: які ключові види діяльності нам необхідно реалізовувати для того, щоб забезпечити та підтримувати цінність нашого продукту; без яких видів діяльності впроваджуваний проект не зможе бути реалізованим; які супровідні види діяльності необхідно здійснювати регулярно та як можна покращувати якість робіт? [1].

8. *Ключові партнери*. Визначаються постачальники та партнери, залучення яких передбачає реалізація проекту за обраною бізнес-моделлю. Залежно від масштабу та специфіки реалізації, в тому числі специфіки обраної моделі, деякі інноваційні проекти можуть обходитися без партнерів, тоді як для інших партнерство є основою життєдіяльності. Підприємства вступають в партнерські відносини для того, щоб оптимізувати виробничі витрати, зменшити ризики та невизначеність реалізації проекту, посилити ціннісну пропозицію або отримати необхідні ресурси. Для визначення цього блоку необхідно надати відповіді на запитання: Партнерство з якими компаніями дозволить знизити ризики проекту; хто може стати нашим постачальником; які види діяльності можуть бути передані партнерам без втрати якості? [1].

9. *Структура витрат*. Визначаються найбільш значущі витрати, необхідні для реалізації проекту в межах обраної бізнес-моделі. Створення цінності, побудова відносин зі споживачем, збут і обслуговування споживачів – все це вимагає певних витрат. Витрати легко порахувати, якщо до того часу були правильно визначені ресурси, ключові види діяльності та партнери [1].

При формуванні бізнес-моделі інноваційного проекту, що передбачає впровадження новітнього унікального продукту, слід враховувати деякі особливості щодо заповнення окреслених структурних блоків. Зокрема, при визначенні цінності – принципові напрями та інструменти реалізації інноваційних комунікацій, форми взаємодії, при формуванні пропозиції –

особливості та рівень інноваційності продукції, у які може бути закладено додаткову «інноваційну вартість». З огляду на специфічність інноваційної продукції або продукту, традиційні механізми взаємодії з клієнтами мають бути доповнені: з клієнтами промислового ринку – навчанням, укладенням контрактів «під «ключ» тощо; з клієнтами зі споживчого ринку – пробним маркетингом, тестуванням, рекламою, що містить елементи навчання. У процесі фінансування заходів до структури витрат мають додаватись витрати на освоєння виробництва нового продукту та навчання персоналу, купівлю ліцензій, витрати на патентування. У структуру доходів належить включати доходи від продажу ліцензій на використання запатентованих розробок, навчання персоналу клієнта, розроблення для нього конструкторської документації із впровадження технології чи новітнього обладнання, гарантійного обслуговування або супроводження експлуатації. Оскільки інноваційний проект потребує значних капіталовкладень та інвестицій, слід під час формування схеми фінансових потоків враховувати залучення венчурних інвестицій та механізми їх повернення [1].

Висновки до розділу 1

Отже, бізнес-моделювання є основоположним інструментом у процесі проектної інноваційно-орієнтованої діяльності підприємства. Бізнес-модель формулює та візуально презентує гіпотезу щодо того, як проект буде створювати цінність для споживачів; виступає коротким описом того, як працює інноваційний проект та може бути використаною для забезпечення стратегічної відповідності між різними функціями та напрямками.

У процесі дослідження виявили основні відмінності бізнес-моделі від стратегії та бізнес-плану: підприємство обирає ефективну бізнес-модель, що відповідає його стратегії та сприяє її реалізації; обрана бізнес-модель закладає основу для бізнес-плану проекту.

З метою донесення до керівників підприємств простоти та ефективності використання інструментів бізнес-моделювання та доведення їх релевантності у контексті реалізації та обґрунтування інноваційних проектів було проаналізовано підходи різних вчених до визначення поняття бізнес-модель. На основі проведеного аналізу визначили, що бізнес-модель – це бізнес-логіка того, як компанія створює, розподіляє та фіксує власну цінність або цінність запропонованого проекту, а також гнучка конструкція, здатна до ефективних змін та запроваджень інновацій у власній структурі, що сприяє позитивному вектору розвитку фірми щодо нарощення власної конкурентоспроможності та новому рівню взаємовідносин із партнерами та клієнтами.

Дослідивши різновиди бізнес-моделей визначили, що залежно від специфіки діяльності підприємства бізнес-модель може бути торговою, посередницькою, передплатною, сервісною, спільотною, інформаційно-медійною, партнерською, рекламною. Виходячи з ціноутворення інновації бізнес-моделі поділяються на ті, що орієнтовані на максимізацію ціннісної пропозиції або ті, що орієнтовані на оптимізацію структури витрат.

У процесі аналізу науково-практичних підходів до створення ефективної бізнес-моделі інноваційного проекту підприємства з'ясували, що існує множина

підходів для побудови його бізнес-моделі. Зокрема, поширеними шаблонами є шаблон «8 кубиків», представлений компанією RIS Ventures, який дозволяє ідентифікувати основні складові, що визначають успіх та перспективність проекту; класична «Canvas», запропонована О. Остервальдером та І. Піньє, яка охоплює набір найважливіших елементів бізнес-моделювання; модифікований шаблон бізнес-моделі «Canvas» («Lean Canvas») Е. Маур'я, орієнтований на максимізацію цінності інновації для споживачів; модифікований шаблон бізнес-моделі «Canvas» («Canvas II (duo)») Б. Гладштейна тощо.

Проте, незалежно від обраного шаблону можна виділити такі основні інформаційні блоки, що відображаються у більшості моделей: сегмент споживачів, ціннісна пропозиція, канали збуту, відносини зі споживачами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат.

Отже, шляхом аналізу теоретико-методичних засад бізнес-моделювання визначили, що бізнес-модель є зручним механізмом візуалізації цінності проекту, методів генерування прибутку, опису його ключових процесів та необхідних для його успішної реалізації інструментів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз діяльності ДПЗП «Перно Рікар Україна» щодо виявлення перспектив інноваційного розвитку

Компанія «Перно Рікар Україна» (англ. *Pernod Ricard Ukraine*) була створена в 2001 році як офіційне українське представництво французької групи Pernod Ricard [21].

Діяльність компанії спрямована на здійснення імпорту й дистрибуції в Україні преміальних алкогольних напоїв групи «Перно Рікар», а також на просування в країні культури відповідального споживання спиртних напоїв [21].

Сьогодні ДПЗП «Перно Рікар Україна» постачає в Україну понад 25 брендів найпопулярніших спиртних напоїв, багато з яких (горілка «Абсолют», віскі «Чівас Регал») є визнаними світовими іконами свого сегменту [21]. Загальна характеристика підприємства систематизована у табл. 1.1.

Група «Перно Рікар» — це світовий лідер у преміальних й престижних міцних алкогольних напоїв [22].

Упродовж декількох десятиліть «Перно Рікар» завоював довіру споживачів на всіх континентах, ставши визнаним лідером на ринку виробництва й продажу міцного алкоголю в преміум-сегменті [22].

Наразі «Перно Рікар» продовжує активно розвивати портфель своїх брендів, дотримуючись стратегії, коли пріоритетом стають престижні й високоприбуткові торговельні марки. Основною метою групи є постійне лідерство й задоволення зростаючих запитів споживачів як у розвинених країнах, так і в країнах, які розвиваються [22].

Місія підприємства: створення цінності та прагнення ділитися нею. Відповідальність компанії – створити умови для тривалого спільного створення цінності, яка будує кращий світ: «давайте жити разом краще». Девіз компанії (франц. «*Créateurs de Convivialité*») означає створення дружньої прозорості та довірливої атмосфери без якої довгостроковий підхід до створення цінності неможливий. Тільки шляхом поширення згенерованих ідей зацікавленим сторонам можливе подальше їх життя та розвиток [23].

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ДПЗП «Перно Рікар Україна»

| № з/п | Зміст необхідних відомостей | Інформація |
|-------|------------------------------------|---|
| 1. | Повне найменування юридичної особи | Дочірнє підприємство з іноземними інвестиціями «Перно Рікар Україна» |
| 2. | Скорочена назва | ДПЗП «Перно Рікар Україна» |
| 3. | Назва англійською | Subsidiary with foreign investments Pernod Ricard Ukraine (Pernod Ricard Ukraine SFI) |
| 4. | Код ЄДРПОУ | 25287132 |
| 5. | Дата реєстрації | 03.04.2000 (20 років 6 місяців) |
| 6. | Уповноважені особи | Ткаченко Олег Миколайович 15.09.2015 (згідно статуту) – керівник |
| 7. | Розмір статутного капіталу | 106 437 811,00 грн. |
| 8. | Організаційно-правова форма | Дочірнє підприємство |
| 9. | Види діяльності | Основний: 46.34 Оптова торгівля напоями (основний) Інші: 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки |
| 10. | Контактна інформація | Адреса: Україна, 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, буд. 47 Телефон: +380443541770 |

Джерело: [24]

Міжнародний холдинг «Перно Рікар» (англ. *Pernod Ricard*) був заснований у Франції в 1975 р. у результаті злиття двох брендів «Перно» (англ. *Pernod*) (заснований у 1805 році) і «Рікар» (англ. *Ricard*) (заснований у 1932 році) [25].

Упродовж наступних десятиліть «Перно Рікар» (англ. *Pernod Ricard*) завоював довіру споживачів на всіх континентах, ставши визнаним лідером на ринку виробництва й продажу міцного алкоголю в преміум-сегменті.

Зараз холдингу підпорядковуються 6 фірм-виробників продукції й/або власників торговельних марок, а також 4 регіональні центри — «Перно Рікар Франція», «Перно Рікар Європа», «Перно Рікар Азія» і «Перно Рікар Америка», у які входять компанії-дистриб'ютори [25].

В основі стратегії й завдань компанії лежать фундаментальні цінності [26]:

- Підприємницький дух та ініціативність. Оскільки близькість до споживача найважливіша умова успіху сучасного бізнесу, компанія «Перно Рікар» (англ. *Pernod Ricard*) прагне до максимальної децентралізації системи прийняття управлінських рішень. Зокрема, у рамках цієї політики підрозділам надана максимальна свобода в процесі втілення бренд-стратегій. Крім того, у компанії завжди цінуються інновації й сміливі проекти, проводяться конкурси на визначення «Найкращої практики» (англ. *Best practice*), яка згодом може бути втілена в життя всією групою «Перно Рікар» (англ. *Pernod Ricard*).

- Взаємна відповідальність та довіра. Група «Перно Рікар» (англ. *Pernod Ricard*) масимально сприяє побудові відкритих, дружніх стосунків усередині свого колективу, установленню й зміцненню командного духу, ефективному обміну досвідом і співробітництву між усіма її численними підрозділами. Сьогодні, як і весь час своєї роботи, «Перно Рікар» (англ. *Pernod Ricard*) підтримує прямі й довірчі стосунки зі своїми співробітниками. У свою чергу, усі без винятку працівники групи можуть цілком справедливо пишатися продукцією своєї компанії, зобов'язуються поважати й розвивати бренди «Перно Рікар».

- Дотримання етичних зобов'язань. Компанія очікує від своїх співробітників безумовного дотримання норм корпоративної етики й прозорості

в ділових стосунках. Етична поведінка має на увазі винятково уважне ставлення до проблем довкілля й пропаганду помірнього споживання алкоголю. Завдяки цьому акціонери, клієнти й споживачі можуть бути впевнені в надійності інформації, яку поширює «Перно Рікар» (англ. *Pernod Ricard*), і, поза всякими сумнівами, у найвищій якості абсолютно всієї її продукції.

Крім того, найважливішою особливістю й перевагою досліджуваної компанії порівняно з іншими гравцями світового ринку спиртних напоїв є її глобальна стратегія збереження справжності й оригінальності рецептури напоїв, які вона представляє. Тобто виробництва розташовуються там, де вони знаходилися історично: настоянка «Бехеровка» (англ. *Becherovka*) виготовляється винятково в Чехії, кубинський ром «Гавана Клуб» (англ. *Havana Club*) має кубинське походження, а джин «Біфітер» (англ. *Beefeater*) – це єдиний істинно лондонський джин, який дотепер виготовляється в самому центрі Лондона [25].

Багато глобальних придбань, здійснених «Перно Рікар», виявилися обґрунтованими та вигідними у довгостроковій перспективі (табл. 2.2). У їх числі «Ірландська дистилерія» (англ. *Irish Distillers*), Єреванський Коньячний Завод, активи «Сіаграмс» (англ. *Seagram's*) — «Чівас» (англ. *Chivas*), «Мартель» (англ. *Martell*), «Олмека» (англ. *Olmeca*), придбання «Алай Домек» (англ. *Allied Domecq*) — «Біфітер» (англ. *Beefeater*), «Балантайнс» (англ. *Ballantine's*), «Мум» (англ. *Mumm*), «Пер'є Жує» (англ. *Perrier-Jouët*), «Малібу» (англ. *Malibu*), серед останніх досягнень — придбання бренду шведської горілки «Абсолют» (англ. *Absolut*) та німецького джину «Манкі 47» (англ. *Monkey 47*). Причому у випадку з покупкою «Сіаграмс», як і у випадку з покупкою «Алай Домек», компанія збільшувалася вдвічі, стрімкими темпами просуваючись до лідерських позицій на ринку [25].

Сьогодні «Перно Рікар» продовжує активно розвивати портфель своїх брендів, дотримуючись стратегії інноваційності та преміумізації, коли пріоритетом стають престижні й високоприбуткові торговельні марки. Основна

мета стратегії – постійне лідерство й задоволення зростаючих запитів споживачів як у розвинених країнах, так і в країнах, які розвиваються [25].

Таблиця 2.2.

Коротка історія створення компанії

| <i>Рік</i> | <i>Подія</i> |
|------------|---|
| 1975 | Франція: створення «Перно Рікар» в результаті злиття двох виробників анісових аперитивів Шотландія: купівля «Камбел Дістілерс» (англ. <i>Campbell Distillers</i>) |
| 1985 | Італія: придбання бренду «Рамазоті» (англ. <i>Ramazzotti</i>) |
| 1988 | Ірландія: поглинання «Ірландської дистилерії» (англ. <i>Irish Distillers</i>) |
| 1989 | Австралія: придбання «Орландо Відхем» (англ. <i>Orlando Wyndham</i>) |
| 1993 | Куба: створення «Гавана клуб інтернешенал» (англ. <i>Havana Club International</i>) |
| 1999 | Вірменія: придбання Єреванського коньячного заводу |
| 2001 | Чехія: придбання «Ян Бехер» (англ. <i>Jan Becher</i>) |
| 2005 | Придбання Allied Domestq |
| 2008 | Придбання «Вайн енд Спіріт» (англ. <i>Vin&Sprit</i>) |
| 2016 | Придбання «Манкі 47» (англ. <i>Monkey 47</i>) |

Джерело: [25]

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, засновану на децентралізованій системі управління і власній мережі поширення [27]. Вищим органом управління згідно зі статутом компанії є власник. Виконавчим органом управління є дирекція, яку очолює генеральний директор. Компанія складається з таких структурних підрозділів: адміністрація, фінансово-адміністративний департамент, комерційний департамент, департамент з маркетингу, департамент логістики та департамент по роботі з персоналом. Запоруку успішного розвитку компанія бачить, насамперед, у людських ресурсах, високо цінуючи у своїх співробітниках заповзятливість, ентузіазм і креативність. У компанії розроблено і впроваджено чимало механізмів, які сприяють професійному розвитку персоналу [28].

З метою оцінки перспектив ведення діяльності досліджуваної компанії необхідно дослідити ринок алкогольної продукції України. Це дозволить ідентифікувати позицію підприємства на даному ринку, а також наочно

відобразить картину сегментів, які підприємство могло б витіснити власним асортиментом.

Ринок алкогольних напоїв – як один із сегментів товарного ринку харчової промисловості – відіграє важливу роль у розвитку вітчизняної економіки. Маючи достатньо високу ємність і стабільно високий попит на продукцію, сфера виробництва алкогольних напоїв є привабливим об’єктом для інвестування. Діяльність підприємств-виробників, хоча й відбувається в умовах гострої конкуренції, є високорентабельною. Така конкуренція позитивно позначається на якості продукції, сприяє інноваціям у маркетинговій політиці підприємств і підвищує рівень задоволення споживачів [29].

За загальноприйнятою методикою Всесвітньої організації охорони здоров’я споживання алкоголю вимірюється кількістю літрів чистого етилового спирту, вжитих протягом року людиною старше 15 років. Згідно зі звітом Всесвітньої організації охорони здоров’я за 2018 рік Україна лідирує в Європі за часткою споживання міцного алкоголю — 51,5 %, випереджаючи естонців — 50,3 %, білорусів — 49,0 % та чорногорців — 44,6 % [30]. Така статистика є позитивним сигналом в контексті розвитку бізнесу досліджуваної компанії, оскільки основний фокус діяльності ДПЗП «Перно Рікар Україна» зосереджений саме на імпорті та дистрибуції міцних алкогольних напоїв, які включають в себе наступні категорії: віскі, ром, коньяк, бренді, текіла, горілка, джин, бітери та лікери.

Проте не менш важливим блоком є дослідження вітчизняного ринку. Це дозволить виявити перспективи для ДПЗП «Перно Рікар Україна» відносно інших гравців та можливість розширення ведення діяльності у випадку наявності релевантних вільних ринкових ніш або перспективних ніш із низькими бар’єрами входу.

Відповідно до Кодів товарної класифікації ринок алкогольної продукції складається з: дистильованих спиртів, коньячно-горілкової продукції, широкого діапазону виноробної продукції, солодового пива й сусла — сировини для

пивоваріння та виноробства. Обсяг виробництва прийнято вимірювати у декалітрах (дал.) [30].

За даними Держкомстату виробництво усіх видів алкогольної продукції протягом 2016—2018 рр. у цілому впало на -3,63%. Аналізуючи динаміку розвитку ринку алкоголю, слід враховувати, що пиво у структурі виробництва займає значну частку — 80,0%. Упродовж 2016 — 2018 рр. цей сегмент не зазнав змін (якщо не брати до уваги приріст у розмірі +0,1%), тому сукупний обсяг виготовленої алкогольної продукції, що вимірюється у кількісних показниках, також змінився несуттєво (табл. 2.3) [30].

Таблиця 2.3

Виробництво алкогольної продукції за 2016-2018 рр., тис. дал.

| Найменування продукції | Вироблено | | | Зміна за 3 роки, % |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Спирти дистильовані | 1 321,4 | 1 255,9 | 1 092,2 | -17,3 |
| Горілчані вироби | 16 581,0 | 13 658,0 | 12 690,4 | -23,5 |
| Коньяк, бренді | 1 087,3 | 972,2 | 2,268,9 | +108,7 |
| Вина усього, | 30 828,9 | 32 921,1 | 25 226,4 | -18,2 |
| у тому числі: | | | | |
| -вина зі свіжого винограду | 4 740,9 | 9 733,4 | 3 255,6 | -31,3 |
| -кріплені вина | 1 132,0 | 740,0 | 622,6 | -45,0 |
| -ферментовані суміші | 2 550,7 | 2 815,7 | 2 967,8 | +16,4 |
| -вермути та інші ароматизовані вина | 1 854,7 | 1 617,3 | 1 328,8 | -28,4 |
| -виноградне сусло | 14 488,8 | 17 334,4 | 10 906,2 | -24,7 |
| Пиво солодове | 180 663,6 | 179 091,3 | 180 841,2 | +0,1 |
| Пиво безалкогольне | 2 613,6 | 2 778,3 | 3 175,5 | +21,5 |
| Разом (крім безалкогольних напоїв) | 230 482,2 | 227 899,0 | 222 119,1 | -3,63 |

Джерело: [30]

Проте, якщо розглядати окремі види продукції, статистика свідчить про наявну негативну динаміку. Тенденція щодо скорочення виробництва горілчаних виробів спостерігається протягом останніх п'яти років. Зменшення виробництва горілки у 2015 р. було обумовлено насамперед скороченням величини внутрішнього попиту внаслідок одночасного зменшення доходів населення і зростання цін. Регулярно підвищувалися розміри акцизного податку,

що формально Уряд подавав як адаптацію вітчизняного податкового законодавства до директив ЄС, а насправді це було «латанням дірок» у доходах бюджету [30].

За останні три роки виробництво горілки впало на -23,5%, що, своєю чергою, зменшило попит на дистильовані спирти, скоротивши їх виробництво на -17,3%. Статистичні дані свідчать про зростання виробництва коньяків і бренді, проте цей сегмент у сукупних обсягах невеликий – лише 2 268,9 тис. дал. продукції, що становить приблизно 16,0% від усіх вироблених міцних алкогольних напоїв, або тільки 1% від усього виробництва алкогольної продукції у 2018 р. [30].

У 2018 р. в Україні було вироблено на -18,2% менше винної продукції порівняно з 2016 р. Після обвалу в 2014 р. ринок поступово зростав на 3 – 5% щорічно, проте рік тому різко скоротився майже на 7,7 млн. дал. Основною причиною експерти вважають зменшення платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. Найбільшого скорочення зазнало виробництво кріплених вин (Портвейн, Херес, Мадера) і вина зі свіжого винограду – падіння за три останніх роки становило -45,0% і -31,3% відповідно [30].

На 24,7% зазнало скорочення протягом 2016—2018 рр. виробництво винної сировини — виноградного суслу. Показники виробництва солодового пива залишилися незмінними — за три роки приріст становив лише 0,1%. Попит на цей продукт з боку вітчизняного ринку має стабільний характер. Пиво займає 80% від усього виробництва алкогольної продукції і становить 222 119,1 тис. дал. на рік. У цьому сегменті також спостерігалось зростання виробництва безалкогольного пива, проте його частка в сукупному обсязі ринку вкрай незначна — менше 1% [30].

Аналізуючи продаж алкогольної продукції, можна помітити неоднорідну динаміку в різних товарних групах. Реалізація горілки скоротилася в кількісному вимірі на -17,3%. Проте підвищення цін на продукцію частково це компенсувало – у вартісних показниках ринок горілки скоротився лише на -5,6% (табл. 2.4). Експерти зазначають, що падіння попиту на горілчану продукцію ніяк не

пов'язане зі зменшенням її споживання. Причиною є значний тіньовий ринок (від третини до половини всього обігу міцного алкоголю, передусім горілки) [30].

Таблиця 2.4

Реалізація алкогольної продукції за 2017-2018 рр., млн. дал., млн. грн.

| Найменування продукції | 2017 | | 2018 | | Відхилення, % | |
|---|-------|----------|-------|----------|---------------|----------|
| | Об'єм | Вартість | Об'єм | Вартість | Об'єм | Вартість |
| Спирти дистильовані | 1,1 | 2 296,2 | 1,0 | 2 446,7 | -9,3 | 6,6 |
| Горілка | 6,4 | 6 026,5 | 5,3 | 5 690,5 | -17,3 | -5,5 |
| Лікери та інші спиртні напої | 0,6 | 1 005,9 | 0,7 | 1 332,5 | 15,5 | 32,5 |
| Вино зі свіжого винограду, кріплені та ігристі вина, виноградне сусло, сидр і вермути | 26,1 | 5 126,0 | 27,0 | 5 704,5 | 3,3 | 11,3 |
| Пиво солодове | 172,2 | 13 808,1 | 177,1 | 16 911,5 | 2,8 | 22,5 |
| Пиво безалкогольне | 2,6 | 336,6 | 2,8 | 483,9 | 7,6 | 32,0 |

Джерело: [30]

На показники продажу вина впливає імпорт. Незважаючи на скорочення вітчизняного виробництва, ринок зростає в середньому на +3,0% щорічно. Якісні імпортні вина на сьогодні доступні в широкому асортименті в помірному ціновому діапазоні — у межах 150 – 200 грн за пляшку. За співвідношенням ціна/якість імпортні вина істотно випереджають українські [30].

Отже, враховуючи від'ємну динаміку виробництва алкогольної продукції в Україні у ДПЗП «Перно Рікар Україна» є перспективи витіснення вітчизняної продукції власною.

Згідно з даними рітейл-аудиту «Нільсен» (англ. *Nielsen*), в період з жовтня-листопада 2018 року по серпень-вересень 2019 року, в порівнянні з аналогічним періодом роком раніше, український ринок алкоголю (бренді, коньяк, віскі, вермут, бітери, джин, текіла; в категорію не входить горілка, ігристі і шампанські вина) продемонстрував зростання продажів на 3,1 % в натуральному вираженні в каналі сучасної торгівлі проти падіння на 10 % за той же період минулого року [31].

Ціни в категорії міцного алкоголю продовжили зростати, але темпи трохи сповільнилися: з 26,4 % у минулому році до 20,5 % в 2018 році. Найбільші категорії на ринку міцного алкоголю в Україні у 2018 році – бренді/коньяк з часткою в 57 % в грошовому вираженні і віскі 22 %, при цьому в натуральному вираженні їх частки становлять 57 % і 15 %, відповідно (рис. 2.1) [31].

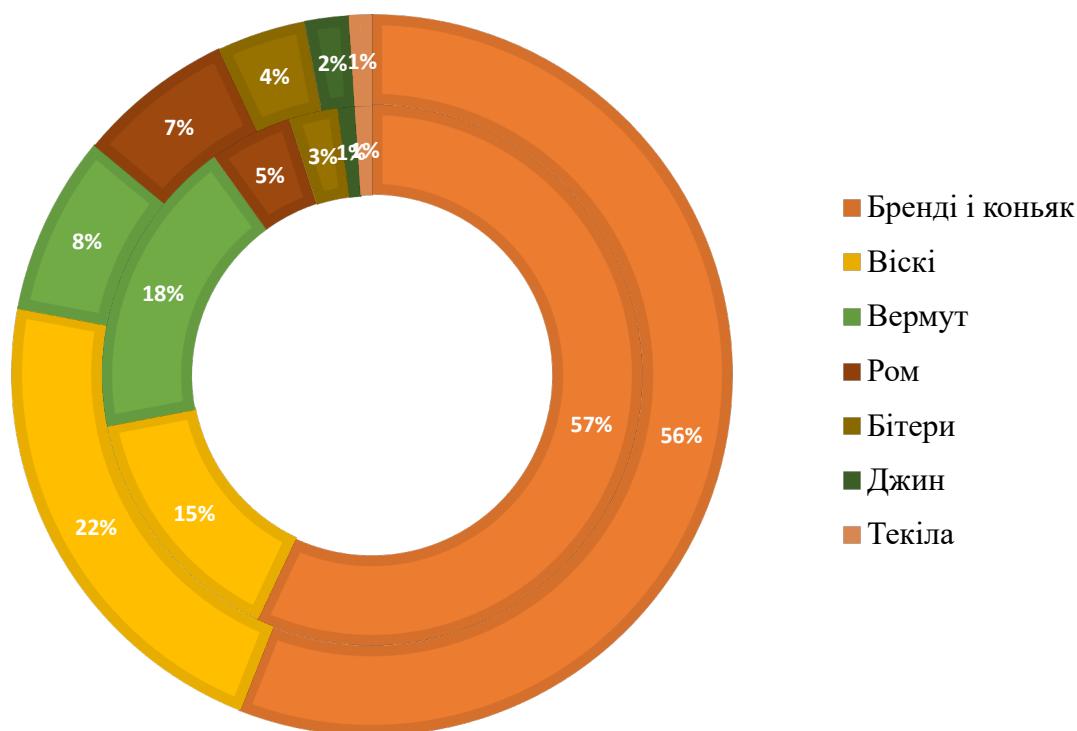


Рис. 2.1. Частка об'ємів продажу ключових категорій міцного алкоголю в грошовому та натуральному еквіваленті [31]

Продажі бренді та коньяку в натуральних одиницях демонструють зростання в порівнянні з минулим роком: у 2019 році вони збільшилися на 3,4 % проти падіння на 11,2 % в 2018 році. У той же час в грошових одиницях приріст в 2019 році склав 21,8 % в порівнянні з 10,6 % за 2018 рік. Категорія віскі демонструє позитивну динаміку. У той час як в 2018 році продажі зросли на 13,5 % в натуральному еквіваленті, в 2019 об'єм продажів зріс на 17,3 %. Серед інших сегментів в алкогольній категорії в 2018 році ром і бітери продемонстрували найбільше зростання продажів (55 % і 41 % в грошовому обчисленні, відповідно). Ром залишається найбільш швидкозростаючою категорією, вже другий рік поспіль (зростання на 40 % за 2018 рік, в грошовому вираженні) [31].

Основними конкурентами ДПЗП «Перно Рікар Україна» на ринку міцних алкогольних напоїв є ТОВ «Баядера логістик», ТОВ «Браун-Формен Україна», ТОВ «ДДС+», ТОВ «Арда-Треїдинг», ТОВ «Бакарді-Мартіні Україна». У табл. 2.5 наведені дані щодо обсягів реалізації, долі ринку та росту даних підприємств-конкурентів за 2019 рік відносно ДПЗП «Перно Рікар Україна».

Таблиця 2.5

**Ситуація на цільовому ринку компаній-конкурентів відносно ДПЗП
«Перно Рікар Україна» у 2019 році**

| № з/п | Найменування компанії | Обсяги реалізації, л. | Доля ринку, % | Ріст, % |
|-------|---------------------------------|-----------------------|---------------|---------|
| 1. | ДПЗП «Перно Рікар Україна» | 1 414 002 | 26 % | 18 % |
| 2. | ТОВ «Баядера логістик» | 1 121 282 | 20 % | 14 % |
| 3. | ТОВ «Браун-Формен Україна» | 1 006 346 | 18 % | 1 % |
| 4. | ТОВ «ДДС+» | 807 317 | 15 % | 28 % |
| 5. | ТОВ «Арда-Треїдинг» | 580 235 | 11 % | 38 % |
| 6. | ТОВ «Бакарді - Мартіні Україна» | 554 080 | 10 % | 24 % |

Узагальнивши табличні дані можемо зробити висновок, що незважаючи на значну кількість конкурентів на ринку міцних алкогольних напоїв левову частку даного ринку становлять бренди ДПЗП «Перно Рікар Україна» (рис. 2.2).

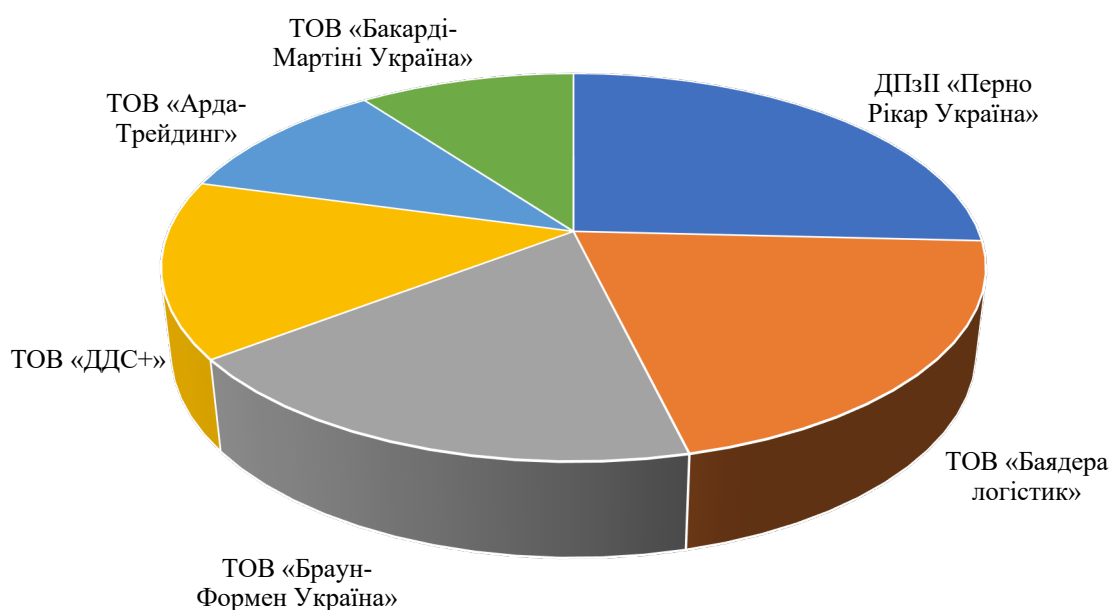


Рис. 2.2. Розподіл ринку міцних алкогольних напоїв в Україні

Проте, з метою збереження позиції сильного гравця на ринку, який має найбільшу його долю, необхідно також зважати на стрімке зростання компаній-конкурентів та спрямовувати зусилля на виявлення власного нереалізованого потенціалу та можливостей для інноваційного зростання. Для цього проведемо аналіз стратегічно важливих для досліджуваної компанії категорій міцних алкогольних напоїв – віскі, горілка та бренді.

У табл. 2.6 в динаміці наведено показники реалізації ключових брендів категорії віскі. Бренди віскі «Джемесон» (англ. *Jameson*) та «Балантайнс» (англ. *Ballantine's*) належать компанії ДПЗП «Перно Рікар Україна». Решта розглянутих брендів є ключовими брендами компаній-конкурентів.

Таблиця 2.6

Динаміка реалізації ключових брендів категорії віскі

| № з/п | Бренд | Обсяги реалізації, л. | | | Ріст, % |
|----------|------------------|-----------------------|-----------|---------|---------|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | |
| 1. | «Демесон» | 562 368 | 721 400 | 885 780 | 23 % |
| 2. | «Джек Деніелз» | 845 321 | 1 231 111 | 952 360 | -23 % |
| 3. | «Джоні Уокер» | 445 210 | 485 361 | 432 752 | -11 % |
| 4. | «Белс» | 269 352 | 243 750 | 312 622 | 28 % |
| 5. | «Вільям Лаузонс» | 253 700 | 275 930 | 410 250 | 49 % |
| 6. | «Балантайнс» | 247 320 | 280 523 | 310 115 | 11 % |

Категорія віскі є найбільш важливою для досліджуваної компанії, оскільки лівова частка проданих об'ємів алкоголю ДПЗП «Перно Рікар Україна» належить саме цій категорії. Проаналізувавши наведені показники, можна дійти висновку, що бренди «Перно Рікар Україна» мають позитивну динаміку (рис. 2.3).

Основними їх конкурентами, що мають найбільше зростання є віскі «Белс» та «Вільям Лаузонс», які належать компаніям ТОВ «Баядера логістик» та ТОВ «Бакарді-Мартіні Україна» відповідно. Найбільша доля ринку належить бренду «Джек Деніелз», проте він має негативну динаміку і його об'єми скорочуються. Від'ємний приріст має також віскі «Джоні Уокер» (-11%). Така ситуація на ринку в рамках досліджуваної категорії є сприятливим фактором для подальшого нарощування об'ємів реалізації брендів ДПЗП «Перно Рікар

Україна», оскільки необхідно використовувати можливість освоєння ринкової частки конкурентів.

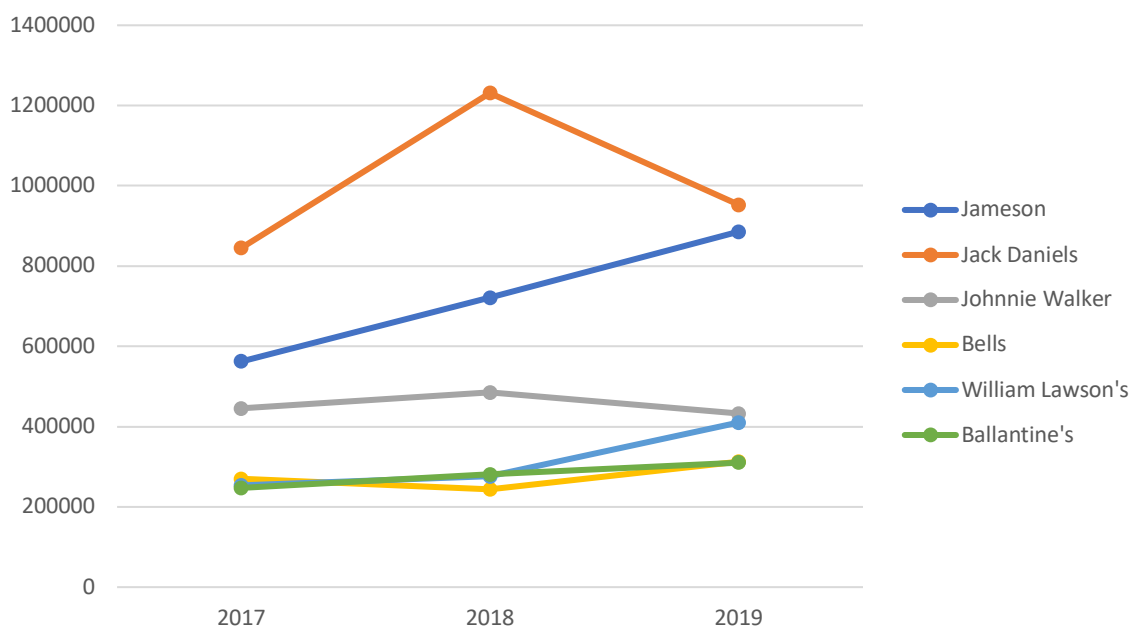


Рис. 2.3. Динаміка реалізації ключових брендів категорії віскі

Наступною важливою категорією є горілка. У табл. 2.7 в динаміці наведено показники реалізації ключових брендів категорії даної категорії. Бренд «Абсолют» належить компанії ДПЗП «Перно Рікар Україна». «Фінляндія» і «Столічная» є ключовими брендами компаній-конкурентів.

Таблиця 2.7

Динаміка реалізації ключових брендів категорії горілка

| № з/п | Бренд | Обсяги реалізації, л. | | | Ріст, % |
|-------|-------------|-----------------------|---------|---------|---------|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | |
| 1. | «Абсолют» | 357 851 | 350 148 | 485 310 | 39% |
| 2. | «Фінляндія» | 950 412 | 962 140 | 832 321 | -13% |
| 3. | «Столічная» | 269 582 | 312 544 | 291 130 | -7% |

Табличні дані свідчать, що обсяги реалізації бренду досліджуваної компанії зростають та характеризуються позитивною динамікою на відміну від брендів компаній-конкурентів (рис. 2.4).

Основним конкурентом горілки «Абсолют» є горілка «Фінляндія», що належить компанії ТОВ «Браун-Формен Україна». Цей бренд є лідером досліджуваної категорії, про що свідчать найвищі об'єми реалізації. Проте,

аналізуючи табличні дані, ми виявили, що «Фінляндія», незважаючи на своє лідерство в розрізі об'ємів, характеризується від'ємним показником росту. Бренд «Столічная» має аналогічну динаміку із показником спаду -7 %. Такі результати також є сприятливими для збереження подальшого зростання бренду «Абсолют».

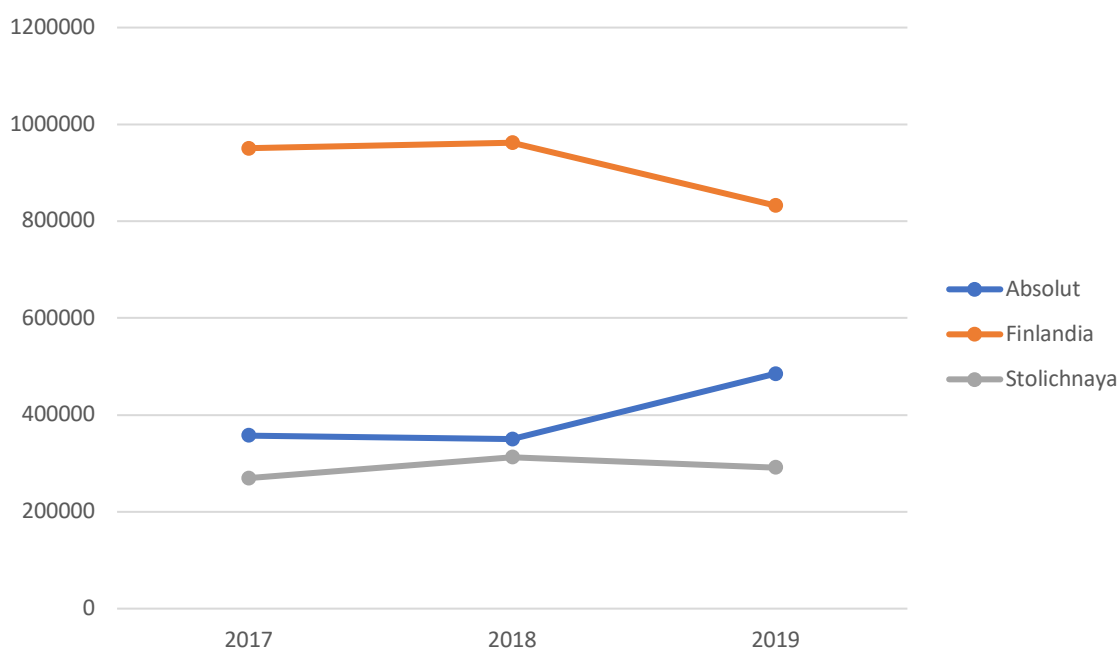


Рис. 2.4. Динаміка реалізації ключових брендів категорії горілка

Останньою ключовою категорією міцних алкогольних напоїв, яку необхідно проаналізувати є категорія бренді. Яскравим представником даної категорії, який належить досліджуваній компанії ДПЗП «Перно Рікар Україна» є вірменський бренд «Арарат». Його основні конкуренти це бренди «Старий Кахеті», «Тбілісо» та «Метакса». Об'єми реалізації даних брендів зазначені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка реалізації ключових брендів категорії бренді

| № з/п | Бренд | Обсяги реалізації, л. | | | Ріст, % |
|-------|---------------|-----------------------|-----------|-----------|---------|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | |
| 1. | Старий Кахеті | 1 586 721 | 2 042 110 | 2 501 712 | 23% |
| 2. | Арарат | 210 750 | 243 914 | 275 362 | 13% |
| 3. | Тбілісо | 145 632 | 202 398 | 245 960 | 22% |
| 4. | Метакса | 166 921 | 141 110 | 185 770 | 32% |

Аналізуючи дані табл. 2.8, бачимо, що серед наведених представників категорії бренд «Арарат» займає друге місце на ринку зі зростанням 13 % відносно попереднього періоду (рис. 2.5). Бренди-конкуренти при цьому також знаходяться в зоні зростання, причому явним лідером категорії являється бренд «Старий Кахеті». Виходячи з отриманих результатів варто зауважити, що ДПЗП «Перно Рікар Україна» варто зосередити увагу на позиції власного бренду відносно брендів-конкурентів категорії, що розглядається, та вжити заходів, спрямованих на активізацію росту об'ємів реалізації шляхом вдосконалення портфолію бренду, застосування маркетингових інструментів тощо.

Проте, така позиція на ринку вірменського бренду «Арарат» частково зумовлена його вищою вартістю відносно інших брендів.

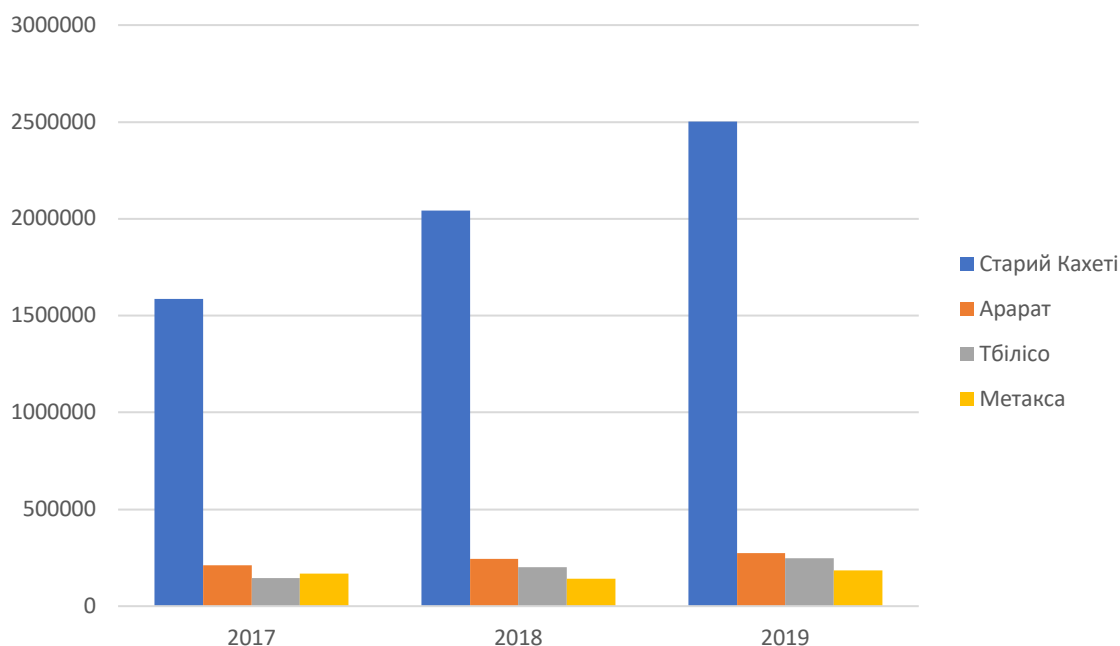


Рис. 2.5. Динаміка реалізації ключових брендів категорії бренди

Враховуючи всі ризики та виклики, що виникають в ході господарської діяльності, очікується позитивний прогноз на стабільний розвиток та зростання господарського потенціалу компанії. До чинників, котрі сприятимуть господарському розвитку компанії, можна віднести плани компанії щодо збільшення частки присутності на ринку шляхом ефективної маркетингової стратегії та збільшення долі продажу продуктів преміум сегменту з високою маржинальністю.

Проаналізувавши загальний стан ринку та стан окремих категорій міцних алкогольних напоїв, що є стратегічно важливими для досліджуваного підприємства можна узагальнити, що в цілому ДПЗП «Перно Рікар Україна» має сильні позиції на ринку. Компанія активно займається розвитком власних брендів та ефективно використовує наявні маркетингові, фінансові, інформаційні та інші інструменти, про що свідчать вищеописані результати. З огляду на високі показники діяльності досліджуваного підприємства можна зробити висновок, що ДПЗП «Перно Рікар Україна» є інвестиційно привабливим та активно запроваджує інноваційні підходи для реалізації стратегії брендів, оскільки наявні лідерські позиції неможливі без використання інноваційних підходів зважаючи на високий рівень конкуренції в межах досліджуваного ринку.

Узагальнюючи отримані результати, важливо зауважити, що в процесі дослідження діяльності основних представників ринку міцних алкогольних напоїв, було виявлено регресію деяких брендів, які належать компаніям-конкурентам. Така динаміка для ДПЗП «Перно Рікар Україна» є можливістю реалізувати власний потенціал та закріпити наявний успіх. Компанія може використовувати втрачену частку ринку конкурентів заповнюючи її власними брендами або, запропонувавши цільовій аудиторії певне інноваційне рішення. Таким чином, перспективою інноваційного розвитку досліджуваного підприємства є масштабування діяльності за рахунок розробки нових проєктів.

2.2. Оцінювання проблем, що уповільнюють інноваційний розвиток підприємства

З метою виявлення перспектив інноваційного розвитку компанії проаналізуємо деякі блоки її бізнес-моделі. Для здійснення точної та якісної візуалізації наявної бізнес-моделі компанії необхідно обрати найбільш

актуальний відносно досліджуваного бізнесу шаблон. Таким шаблоном буде модифікований шаблон О. Остервальдера «Canvas», розроблений та покращений засновником консалтингової компанії «EXPLORICS» Б. Гладштейном і названий «Canvas II (duo)» (рис. 2.6). Зміст ряду компонент відповідає класичній бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Піньє, однак було змінено ліву та праву її частину, а також додано ряд нових компонентів з метою підвищення зручності складання та зчитування.



Рис. 2.6. Модифікований шаблон бізнес-моделі «Canvas»
(«Canvas II (duo)») Б. Гладштейна [1]

Для ідентифікації проблем, які уповільнюють або унеможливають інноваційний розвиток підприємства спочатку необхідно проаналізувати базові показники ведення діяльності підприємства: операційні та фінансові витрати, здійснити аналіз матеріально-технічного стану тощо, оскільки якісний інноваційний розвиток можливий за наявності міцного підґрунтя у вигляді стабільного доходу, наявності матеріальної та технічної бази та грамотного розподілу ресурсів. Виходячи з цього, в контексті розвитку інноваційної діяльності в першу чергу необхідно проаналізувати такі структурні блоки бізнес-моделі, як «модель витрат» та «модель доходів».

Опрацювавши усі необхідні фінансові документи можемо здійснити фінансово-економічний аналіз ДПЗП «Перно Рікар Україна» за останні три роки (2017-2019 рр.).

Отже, розпочнемо оцінку інноваційного стану підприємства із дослідження структурного блоку бізнес-моделі ДПЗП «Перно Рікар Україна» «модель витрат». Для початку проаналізуємо динаміку поточних операційних витрат (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз поточних операційних витрат ДПЗП «Перно Рікар Україна»
за 2017-2019 рр., тис. грн.**

| <i>Показник</i> | <i>Рік</i> | | | <i>Відхилення</i> | |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|------------------|
| | <i>2017</i> | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2018/2017</i> | <i>2019/2018</i> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Матеріальні затрати | 9,78 | 13,98 | 9,58 | 143,0 | 68,5 |
| Витрати на оплату праці | 54,01 | 61,24 | 50,78 | 113,4 | 82,9 |
| Відрахування на соціальні заходи | 5,83 | 8,65 | 7,02 | 148,2 | 81,2 |
| Амортизація | 7,53 | 11,25 | 7,81 | 149,4 | 69,5 |
| Інші операційні витрати | 161,92 | 166,61 | 161,24 | 102,9 | 96,8 |
| Разом | 247,07 | 261,71 | 236,42 | 105,9 | 90,3 |

Здійснивши дослідження структури поточних операційних витрат виявили, що левову частку займають інші операційні витрати – 68% (рис. 2.7). До них належать витрати від операційної курсової різниці, витрати на НДДКР, безнадійна дебіторська заборгованість тощо. У поточному періоді операційні витрати знизились відносно попереднього, проте дана різниця не є суттєвою і зумовлена зовнішніми факторами, які не залежать від підприємства. Друге місце у структурі займають витрати на оплату праці (21%), оскільки компанія зосереджує особливу увагу та виділяє ресурси на розвиток і забезпечення персоналу. Винагорода основному управлінському персоналу за 2019 рік представлена короткостроковими виплатами, що включають заробітну плату і премії у грошовій формі, та інші компенсації на суму 11,450 тисяч гривень [32].

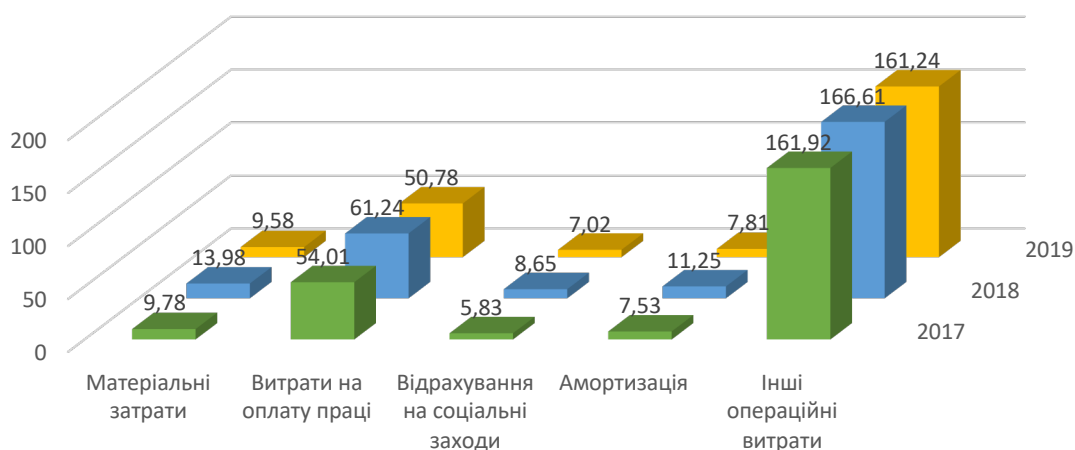


Рис. 2.7. Структура операційних витрат ДПЗП «Перно Рікар Україна» за 2017-19 рр.

Аналізуючи кредитну діяльність підприємства було виявлено, що інші довгострокові зобов'язання представлені довгостроковим кредитом від компанії «Перно Рікар Файненс» (англ. *Pernod Ricard Finance*). Валютою кредиту є долар США. Відсоткова ставка за кредитом становить $1,96\% + \text{LIBOR}$ (англ. *London Interbank Offered Rate*), що станом на кінець 2019 року дорівнює $3,87\%$ річних. Термін погашення кредиту – 22 червня 2023 року [32].

Структурний блок витрат компанії становить витрати на транспортування алкогольної продукції, на імпорт, сплату мита та податків, маркетингові комунікації, організацію активностей з метою просування брендів, витрати на оплату праці співробітників та на організацію взаємодії із підрядниками.

Витрати компанії на дослідження та розробки за 2019 рік становили 1,591 тисячу гривень (2018: 727 тисяч гривень). В поточному звітному періоді компанія проводила дослідження ринку алкогольної продукції, темпів росту товарообороту та розподілу ринку збуту між компаніями конкурентами, досліджувала поведінку українського споживача на ринку елітних алкогольних напоїв. В цьому ДПЗП «Перно Рікар Україна» допомагали наступні компанії: ПП ІАА Союз-Інформ, МАСМІ Україна ТОВ, Юскан Україна ТОВ, ГФК Юкрейн ІП, Київський міжнародний інститут соціології ЛТД ТОВ, Форсервіс ЮА Сейлз ТОВ [32].

З метою оцінки матеріально технічного стану досліджуваного підприємства на основі балансової звітності визначимо показники ефективності використання основних засобів (табл. 2.10). Проаналізувавши обчислені коефіцієнти можна зробити наступні висновки. Підприємство є рентабельним і протягом досліджуваного періоду зберігає свою рентабельність по всім складовим, що підтверджує його сильні позиції на ринку та підвищує інвестиційну привабливість. Проте у 2019 році відносно 2018 рентабельність знизилась, що означає, що підприємству необхідно вжити заходів для підвищення ефективності використання наявних ресурсів та оптимізувати власні затрати.

Таблиця 2.10

Аналіз матеріально-технічного стану ДПЗП «Перно Рікар Україна», 2017-2019 рр.

| Показник | Норматив | Рік | | | Відхилення, % | |
|--------------------------------------|------------|------|------|------|---------------|-----------|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | 2018/2017 | 2019/2018 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Оцінка ліквідності | | | | | | |
| К покриття | >1 | 1,84 | 1,63 | 2,11 | 88,48 | 129,60 |
| К швидкої ліквідності | >0,5-1 | 1,49 | 1,24 | 1,81 | 83,07 | 146,33 |
| К абсолютної ліквідності | 0,1-0,2 | 0,18 | 0,01 | 0,01 | 3,18 | 127,06 |
| Оцінка фінансової стійкості | | | | | | |
| К фінансової автономії | >0,5 | 0,52 | 0,59 | 0,46 | 112,91 | 77,31 |
| К фінансування | >1 | 0,84 | 0,85 | 0,83 | 100,61 | 98,64 |
| К забезпечення власними ОЗ | >0,1 | 0,51 | 0,58 | 0,44 | 113,76 | 76,01 |
| К маневреності власного капіталу | >0,1 | 0,83 | 0,76 | 0,87 | 91,69 | 115,00 |
| Оцінка ділової активності | | | | | | |
| К оборотності активів | Збільшення | 0,68 | 1,63 | 1,43 | 238,81 | 87,89 |
| К обор. кредиторської заборгованості | Збільшення | 1,95 | 1,93 | 1,97 | 98,90 | 102,28 |
| К обор. дебіторської заборгованості | Збільшення | 2,09 | 2,26 | 1,92 | 108,22 | 85,08 |
| К оборотності матеріальних запасів | Збільшення | 5,51 | 5,25 | 5,70 | 103,63 | 112,22 |
| К оборотності ОЗ | Збільшення | 1,31 | 1,40 | 1,22 | 107,11 | 86,83 |
| К оборотності ВК | Збільшення | 0,18 | 0,28 | 0,07 | 156,25 | 25,83 |

(продовження таблиці 2.10)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------------------|-------------|------|------|------|--------|--------|
| Оцінка рентабельності | | | | | | |
| К рентабельності активів | >0, збільш. | 0,10 | 0,16 | 0,04 | 62,63 | 156,23 |
| К рентабельності ВК | >0, збільш. | 0,18 | 0,28 | 0,07 | 156,25 | 25,83 |
| К рентабельності діяльності | >0, збільш. | 0,12 | 0,19 | 0,05 | 159,66 | 25,41 |
| К рентабельності продукції | >0, збільш. | 0,06 | 0,10 | 0,03 | 151,35 | 27,62 |

Оцінка ліквідності підприємства демонструє, що коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться у нормі, тобто в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що підприємство не здатне негайно ліквідувати короткострокову заборгованість і за ланцюговою ознакою спостерігається рух даного показника у бік зниження даної спроможності. Коефіцієнт покриття відповідає нормі та має позитивну динаміку. Це свідчить про те, що обсяг ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань в достатньому рівні. Узагальнивши динаміку коефіцієнтів ліквідності можна стверджувати, що підприємство є платоспроможним.

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду знаходився в межах нормативного значення. Тобто ДПзП «Перно Рікар Україна» за останні три роки зберігає власну незалежність від зовнішніх джерел фінансування, проте підприємство все ще повною мірою не здатне здійснювати повноцінну діяльність без залучених коштів. Коефіцієнт фінансування хоча й прагне до нормативного значення за рахунок позитивної динаміки, однак поточного результату недостатньо для функціонування за рахунок власних коштів. Основних засобів також не вистачає і динаміка не є позитивною. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зростає, тобто підприємство зменшує частку власного капіталу, введену у оборотні засоби, за рахунок чого підвищує його маневреність.

Показники коефіцієнтів ділової активності свідчать про ефективність використання підприємством власного капіталу, оборотних засобів, активів та матеріальних запасів.

Наступним досліджуваним блоком бізнес-моделі буде «модель доходів», оскільки фінансові ресурси є ключовими в контексті розвитку інноваційної діяльності.

Аналізуючи фінансові результати ДПЗП «Перно Рікар Україна» (табл. 2.11) спостерігаємо переважно позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації за 2019 рік становив 1 043 386 тисяч гривень (2018 р.: 920 555 тисяч гривень). На загальний товарооборот та прибуток протягом звітного періоду вплинули зростання ціни, збільшення обсягу реалізованих товарів, впровадження нової продукції, результатом чого стало зростання чистого доходу від реалізації компанії [32].

Таблиця 2.11

**Аналіз фінансових результатів ДПЗП «Перно Рікар Україна»
за 2017-2019 рр., тис. грн.**

| <i>Показник</i> | <i>Рік</i> | | | <i>Відхилення</i> | |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|------------------|
| | <i>2017</i> | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2018/2017</i> | <i>2019/2018</i> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 981,9705 | 920,555 | 1043,386 | 93,7 | 113,3 |
| Валовий дохід | 302,734 | 253,481 | 351,987 | 83,7 | 138,9 |
| Собівартість продукції | (679,2365) | (667,074) | (691,399) | 98,2 | 103,6 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 77,686 | 31,577 | 123,795 | 40,6 | 392,0 |
| Чистий фінансовий результат | 63,054 | 24,709 | 101,399 | 39,2 | 410,4 |

Для кращої візуалізації фінансових результатів ДПЗП «Перно Рікар Україна» за 2017-2019 рр., відобразимо їх у графічному вигляді на рис. 2.8.

Модель доходів базується на імпорті та подальшій дистрибуції продукції групи «Перно Рікар» через власну логістичну систему, а також на адаптації глобальної маркетингової стратегії по просуванню брендів до умов вітчизняного ринку та потреб цільового споживача. При умові ефективного та гармонійного функціонування даних складових модель доходів працює та приносить результат.

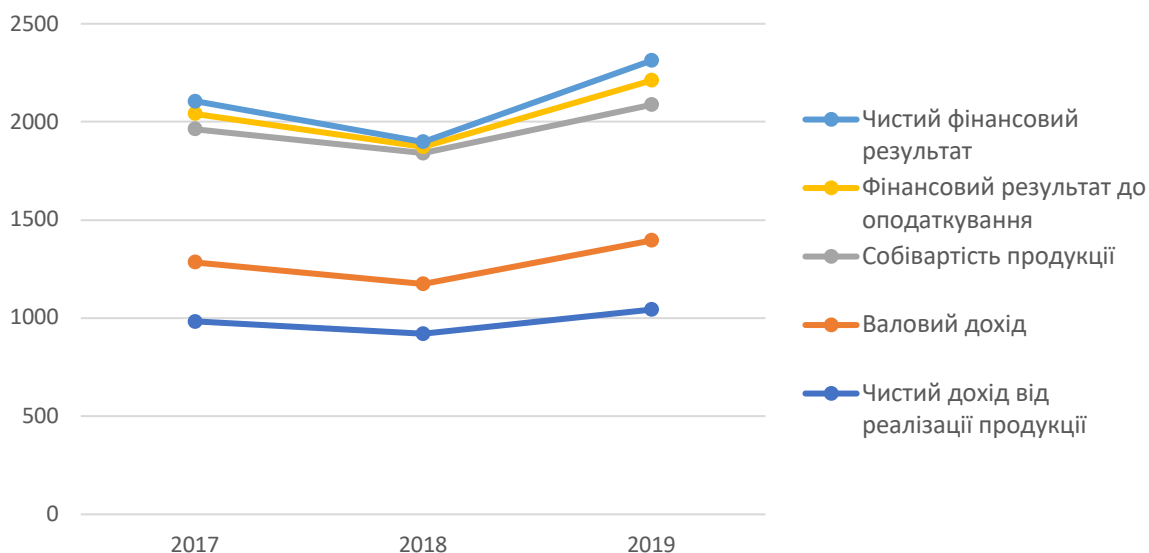


Рис. 2.8. Показники фінансових результатів ДПЗП «Перно Рікар Україна» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Важливою складовою формування доходу є не тільки якісний та доступний товар, але і сприйняття товару споживачем, яке базується на побудові та реалізації компанією ефективної маркетингової стратегії. Тому для підприємства важливо спрямовувати комплекс маркетингових заходів на донесення до цільової аудиторії глибини бренду, його походження та індивідуальних особливостей; формування у споживача асоціативного ряду, пов'язаного з заходами та подіями, на яких той чи інший бренд фігурує.

Отже, підприємство нарощує власну фінансову стійкість та підвищує результати діяльності у звітному періоді відносно планового. Така динаміка свідчить про готовність компанії рухатись далі і запроваджувати інноваційні рішення. При чому, враховуючи позитивні фінансові показники, підприємство може частково або повністю використовувати власні ресурси для реалізації того чи іншого інноваційного проекту.

З метою більш детального розгляду масштабів інноваційної діяльності досліджуваного підприємства було розраховано та проаналізовано показники інноваційної активності. Дані показники упорядковані у табл. 2.12. Виходячи із результатів з'ясуємо приналежність ДПЗП «Перно Рікар Україна» до стратегії лідера або послідовника.

Таблиця 2.12

Показники інноваційної активності ДПЗП «Перно Рікар Україна»

| № з/п | Показник | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------|---|-------|-------|-------|
| 1. | Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю | 0,01 | 0,02 | 0,01 |
| 2. | Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР | 0,03 | 0,03 | 0,02 |
| 3. | Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| 4. | Коефіцієнт освоєння нової техніки | 0,01 | 0,01 | 0,01 |
| 5. | Коефіцієнт впровадження нової продукції | 0,1 | 0,12 | 0,15 |
| 6. | Коефіцієнт інноваційного зростання | 0,16 | 0,2 | 0,23 |
| 7. | Загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу | -0,75 | -0,72 | -0,69 |

Джерело: [29]

Проаналізувавши показники інноваційної активності та обрахувавши ключовий загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу з'ясували, що даний показник знаходиться в межах від - 0,91 до 0. Це означає, що ДПЗП «Перно Рікар Україна» має стратегію послідовника на ринку. Підприємству варто зосередити увагу на розробці власних НДДКР у поєднанні із уже наявними розробками, запозиченими за кордоном. Проте, підприємство має запас інтелектуальної власності, високий рівень впровадження нової продукції та позитивну динаміку інноваційного росту. Більш наочно динаміка даних показників відображена у вигляді графіку на рис. 2.9.

Загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу, котрий враховує в собі значення решти показників інноваційної активності протягом досліджуваного періоду має тенденцію до зростання. Це свідчить про наближення досліджуваного підприємства до стратегії лідера на ринку, тобто відбувається інноваційне зростання підприємства та нарощування розвитку базового ринку ДПЗП «Перно Рікар Україна». Таким чином, підприємство поетапно витісняє існуючих конкурентів в межах ринку здійснення господарської діяльності запроваджуючи нові тенденції та розширюючи власні технологічні можливості.

Проте темпи руху підприємства у цьому напрямку є недостатніми і компанії необхідно вжити заходів для того, щоб заявити про себе як про лідера ринку.

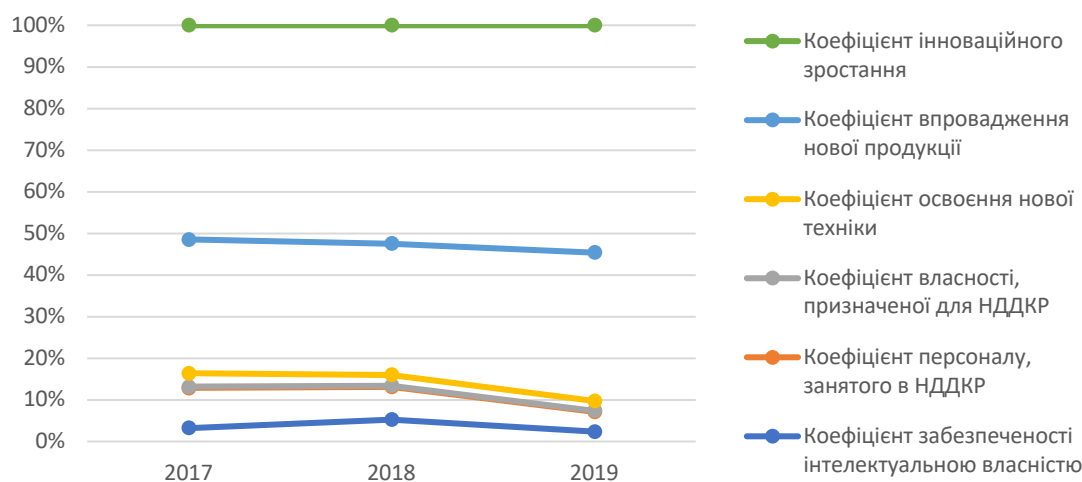


Рис. 2.9. Динаміка показників інноваційної активності ДПЗП «Перно Рікар Україна» протягом 2017-2019 рр.

В ході проведених обчислень показників інноваційної активності ДПЗП «Перно Рікар Україна», було виявлено, що компанія має стратегію послідовника на ринку. Враховуючи позиціонування компанії як лідера ніші міцних алкогольних напоїв, такий результат потребує відповідної реакції керівництва, спрямованої на активізацію інноваційних процесів. Отже, проаналізувавши проблеми інноваційного розвитку виявили, що менеджмент компанії зменшує витрати на операційну діяльність, одним із блоків яких є і витрати на НДДКР. Виходячи з цього та з отриманих результатів інноваційної активності підприємства, можемо зробити висновок, що ключовою проблемою інноваційного розвитку рішення керівництва про обмеження фінансування інноваційної діяльності підприємства.

2.3. Обґрунтування необхідності впровадження інноваційного проекту

Після оцінки наявних ресурсів компанії, її інноваційного потенціалу та проблем інноваційного розвитку продовжимо аналіз бізнес-моделі ДПЗП «Перно

Рікар Україна» за обраною канвою Б. Гладштейна з метою визначення точки росту досліджуваного підприємства, виявлення нереалізованих можливостей і як наслідок впровадження інноваційного проекту з метою оптимізації наявної бізнес-моделі компанії.

Оцінюючи структуру витрат ДПзП «Перно Рікар Україна», проаналізовану у даному розділі магістерської дисертації, можемо дійти висновку, що бізнес-модель даного підприємства в першу чергу сфокусована на максимізації ціннісної пропозиції для споживчих сегментів. Проте не менш важливою складовою успішного функціонування будь-якого бізнесу є якісна оптимізація структури витрат. Як і більшість представників ринку, котрі прагнуть отримувати максимальний фінансовий результат від ведення господарської діяльності, досліджуване підприємство ефективно розпоряджається наявними ресурсами та спрямовує їх у найперспективніших відносно залучення нових та підтримання інтересу уже наявних споживачів напрямку. Тим самим, витримуючи баланс між максимізацією корисності та оптимізацією структури витрат, підприємство демонструє можливість пропозиції якісного продукту за доступною ціною.

З метою максимального охоплення різних категорій споживачів компанія диверсифікує товар за кількома ціновими сегментами і таким чином задовольняє попит різних груп покупців. Товари, котрі мають вищий ціновий сегмент, відповідно, користуються меншим попитом, проте, за рахунок високої маржинальності часто приносять суттєвий прибуток навіть від реалізації невеликих партій. Більш доступні товарні одиниці навпаки забезпечують дохід компанії за рахунок значних масштабів реалізації.

Визначившись із підходом до ціноутворення наступним кроком буде з'ясування до якого саме виду можна віднести досліджувану бізнес-модель. Зважаючи на специфіку ведення бізнесу можемо виділити комбінацію кількох видів у бізнес-моделі ДПзП «Перно Рікар Україна». Зокрема, враховуючи, що підприємство займається реалізацією продукту кінцевим споживачам використовуючи торгові мережі, першим різновидом буде торгова модель.

Посередницька модель буде наступним різновидом, оскільки ДПЗП «Перно Рікар Україна» має кількох дистриб'юторів, через яких здійснює продаж власного алкоголю. Останнім видом, до якого можна віднести бізнес-модель досліджуваного підприємства буде партнерська модель. Враховуючи особливості сфери діяльності компанії та певні законодавчі обмеження, що стосуються просування алкогольної продукції, компанії необхідно налагоджувати партнерські зв'язки із майданчиками, за допомогою яких відбуватиметься популяризація брендів ДПЗП «Перно Рікар Україна». Площиною взаємодії зі споживачем у контексті цього різновиду є бари, паби, ресторани, кафе, барбершопи, організатори музичних та кінофестивалів тощо.

Після аналізу блоків «модель доходів» та «структура витрат» продовжимо аналіз бізнес-моделі підприємства блоком цільові групи споживачів. З метою визначення цільових груп споживачів компанія час від часу проводить дослідження, організовуючи фокус групи. Цільова аудиторія є надзвичайно різноманітною, проте найбільший сегмент становлять чоловіки та жінки віком від 20 до 35 років. Це платоспроможна аудиторія, основними платформами взаємодії із якою є бари, клуби, корпоративи та конференції, фестивалі, концерти або ж звичайні торгові мережі. Продукти із вищою маржинальністю орієнтовані на більш зрілих споживачів.

Також компанія розробляє орієнтоване на споживача портфоліо брендів. Відштовхуючись від даного портфоліо розробляється карта споживчого попиту, у якій по горизонталі розміщена сегментація потреб або ситуацій споживання, а по вертикалі зображено сегментацію споживачів (рис. 2.10).

У процесі розрахунків визначаються найоптимальніші зони взаємодії із тією чи іншою аудиторією, а також за допомогою портфоліо брендів визначається який саме бренд за своїм змістом буде найбільш релевантним відносно обраної події та аудиторії. Дані відомості зазначаються у карті, після чого проводяться розрахунки, які визначають області на перетині певних споживчих сегментів та ситуацій споживання, у яких ці споживачі реалізують свої потреби, потенційно привабливі з точки зору розвитку брендів.

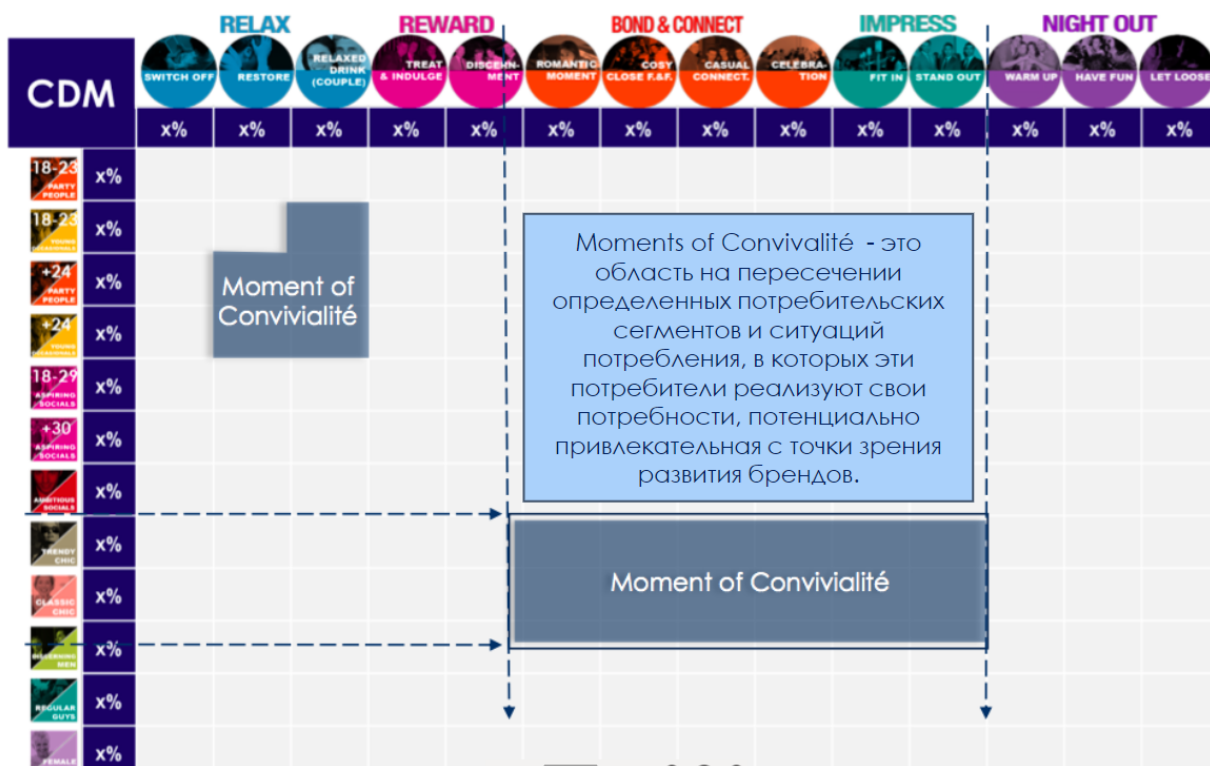


Рис. 2.10. Карта споживчого попиту

Відштовхуючись від отриманих результатів, компанія розподіляє бренди супер преміальних та вище цінових сегментів під більш платоспроможну аудиторію, яка відвідує відповідні заходи, а на споживачів більш молодого віку таргетує відповідні до їх цінностей та вподобань бренди преміального сегменту. При чому і ті і інші групи споживачів є важливими для компанії, оскільки за рахунок одних відбувається примноження прибутку на масштабах реалізованих об'ємів, а за рахунок інших дохід генерується завдяки високій маржинальності брендів, що продаються.

Ціннісна пропозиція компанії «Перно Рікар» представлена унікальним портфелем брендів преміум-класу з міжнародним охопленням. Цей портфель, керований концепцією будинку брендів, сьогодні є одним із найповніших на ринку, охоплюючи кожну категорію вин та міцних алкогольних напоїв. Таким чином, багатоспектральність брендів компанії за ціновим критерієм та за різноманіттю пропозиції в цілому здатна охопити широкий загальний споживачів та задовольнити смаки кожного.

Важливу роль у формуванні ціннісної пропозиції ДПЗП «Перно Рікар Україна» відіграє не стільки продукт зі своїми споживчими характеристиками, скільки сама ідея, що віддзеркалює місію компанії – створення дружньої прозорої та довірливої атмосфери без якої довгостроковий підхід до створення цінності неможливий.

Унікальність ціннісної пропозиції компанії полягає в неповторності смакових властивостей кожного бренду за рахунок багатовікової рецептури, природніх, кліматичних та регіональних умов, за яких відбувається виробництво, професійних майстрів купажу; а також в специфічних особливостях портфоліо кожного бренду, що визначає «темперамент» та «характер» того чи іншого бренду.

Альтернативна пропозиція як новий блок канви, запропонованої Б. Гладштейном, передбачає виявлення наявної або потенційно можливої цінності, яку компанія може запропонувати цільовим споживачам. У випадку ДПЗП «Перно Рікар Україна» альтернативною цінністю, у якій зацікавлена частина споживчої аудиторії може бути торгівля брендами нижчих цінових сегментів. Проте даний можливий вектор розвитку іде у розріз із цілями та стратегією компанії, яка ґрунтується на продажі преміальних високомаржинальних товарів. Концепція компанії, її цінності та позиціонування на ринку спрямовані на продаж та поширення алкоголю вищих цінових сегментів, котрий претендує на роль високоякісного товару.

Виходячи з цього, альтернативними пропозиціями також можуть бути проривні інноваційні рішення, безпрецедентні на цільовому ринку. Такий шлях розвитку під силу тільки лідерам ринку, котрі мають можливість кинути виклик конкурентам і таким чином привернути увагу до власного бізнесу.

Досліджуючи наступний структурний блок бізнес-моделі ДПЗП «Перно Рікар Україна» виявили, що у досліджуваного підприємства є кілька основних каналів просування алкогольної продукції. По-перше, це національні та локальні торговельні мережі, такі як: «АТБ», «Фоззі Груп», «Сільпо», «Білла», «Ашан», «Мегамаркет», «Фора», «Велика Кишеня» тощо. Дані торгові мережі є

ключовими точками контакту зі споживачем у каналі офф-трейд, через який реалізується близько 75 % усіх об'ємів. По-друге, це платформи ГоРеКа (Готелі, Ресторани, Кафе), котрі теж займають вагоме місце серед каналів просування продукції досліджуваного підприємства.

Важливою точкою взаємодії в умовах поточного нестабільного зовнішнього середовища є платформи електронної комерції та он-лайн контактів зі споживачем. Основним стратегічно важливим представником даного сектору є ТОВ «Медіатрейдинг», більше відомий як Інтернет-супермаркет «Розетка».

Структурний блок технології клієнтських відносин представлений кількома видами комунікацій зі споживачем. В першу чергу, це комунікація через основні соціальні мережі та месенджери «Телеграм», «Фейсбук», «Інстаграм». В поточному році було створено «Джемесон чат-бот» у месенджері «Телеграм». Мета даного проекту це залучення молодшої повнолітньої аудиторії до участі у акційних пропозиціях від лідера продажів компанії – бренду «Джемесон». Також, з метою налагодження більш тісних зв'язків із цільовою аудиторією ключові бренди компанії активно ведуть сторінки у соціальних мережах, де розміщують актуальну інформацію з приводу тих чи інших активностей, пов'язаних з брендом, розіграшів, наявності промо пропозицій тощо.

Ще однією важливою складовою підтримання тісних відносин з клієнтом та інструментом популяризації продукту є різноманітні платформи, за допомогою яких можливо зацікавити та залучити нового споживача: барбер шопи, кінофестивалі, музичні фестивалі, ІТ конференції, де підприємство виступає в якості спонсора з можливістю презентувати власний продукт в рамках того чи іншого заходу (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Основні платформи взаємодії зі споживачем

Ключові партнери досліджуваного підприємства це дистриб'ютори ТОВ «Санте Алко» та ТОВ «Шевченко трейдинг». Підприємство співпрацює із різноманітними PR та діджитал агенствами з приводу розробки якісного контенту, орієнтованого на Інтернет-аудиторію, а також забезпечення необхідними реквізитами при організації активностей брендів. Важливими партнерами є також згадані вище організатори музичних та кінофестивалів, ІТ компанії, власники ресторанів, барбершопів, барів тощо.

Стратегічно важливими партнерами компанії є ТОВ «Союз-Інформ» та провідна міжнародна публічна маркетингова компанія «Нільсен», котрі забезпечують досліджуване підприємство інформацією про стан ринку, динаміку розвитку компаній-конкурентів та окремих категорій міцних алкогольних напоїв.

Ключові ресурси компанії представлені довгостроковими інвестиціями Групи «Перно Рікар» у дочірнє підприємство. Відштовхуючись від наявних наданих коштів компанія розвиває міжнародний бізнес в межах України, організовуючи необхідні проекти про просуванню продукції тощо.

Структурний блок ключові процеси передбачає набір бізнес-процесів компанії, які повною мірою можуть забезпечити організацію діяльності та мобілізацію наявних ресурсів компанії, спрямованих на виконання поставлених задач. Для ДПЗІІ «Перно Рікар Україна» ключовими процесами будуть

визначення необхідних об'ємів та безпосередня організація імпорту алкогольної продукції, її транспортування, перевіз через кордон та доставка безпосередньо на склади компанії. Далі потрібно провести аналіз торгових майданчиків, на базі яких здійснюється продаж імпортованої продукції та шляхом ранжування точок відносно об'ємів продажу, розподілити імпортований товар, організувати його транспортування та мерчендайзинг у торгових мережах.

Важливими процесами компанії є також розробка стратегії, постановка цілей та підбір актуальних інструментів для їх реалізації. Одним із таких інструментів є маркетингові комунікації, які відіграють важливу роль ведення діяльності компанії, оскільки залежно від їх ефективності формується та розширюється коло споживачів, їх сприйняття брендів досліджуваного підприємства.

Останнім структурним блоком обраної канви для бізнес-моделі ДПзП «Перно Рікар Україна» відповідно до рис. 2.6 є «ємність/потенціал ринку». Таким чином, ринок міцних алкогольних напоїв преміум сегменту повною мірою не є насиченим, про що свідчать дослідження, представлені в даному розділі магістерської дисертації. Є можливості для витіснення брендів конкурентів. Враховуючи нестабільне зовнішнє середовище багато компаній знаходяться у невизначеному становищі, деякі призупиняють імпорт ключових брендів. Така ситуація є можливістю для ДПзП «Перно Рікар Україна» наростити власні потужності та розширити межі діяльності.

Узагальнене візуальне відображення проведеного аналізу бізнес-моделі ДПзП «Перно Рікар Україна» представлено на рис. 2.12.

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <p>Технології клієнтських відносин. Комунікація через основні соціальні мережі та месенджери «Телеграм», «Фейсбук», «Інстаграм»; платформи, за допомогою яких можливо зацікавити та залучити нового споживача: барбер шопи, кінофестивалі, музичні фестивалі, ІТ конференції.</p> | <p>Цільові групи споживачів. Компанія час від часу проводить дослідження, організовуючи фокус групи. Цільова аудиторія є надзвичайно різноманітною, проте найбільший сегмент становлять чоловіки та жінки віком від 20 до 35 років. Продукти із вищою маржинальністю орієнтовані на більш зрілих споживачів.</p> | <p>Ціннісна пропозиція. Унікальний портфель брендів преміум-класу з міжнародним охопленням. Даний портфель, керований концепцією будинку брендів, сьогодні є одним із найповніших на ринку, охоплюючи кожен категорію вин та міцних напоїв.</p> | <p>Альтернативна пропозиція. Торгівля брендами нижчих цінових сегментів. Але даний вектор іде у розріз із цілями та стратегією компанії, яка ґрунтується на продажі преміальних високомаржинальних товарів. Альтернативними пропозиціями також можуть бути проривні інноваційні рішення, безпрецедентні на цільовому ринку.</p> | <p>Ключові процеси. Визначення необхідних об’ємів та безпосередня організація імпорту алкогольної продукції, її транспортування, розробка стратегії, постановка цілей та підбір актуальних інструментів для їх реалізації.</p> |
| <p>Канали просування. Національні та локальні торгові мережі, а також електронна комерція: «АТБ», «Розетка», «Фоззі», «Сільпо», «Білла», «Ашан», «Мегамаркет», «Фора», «Велика Кишеня»; платформи GoReKa (Готелі, Ресторани, Кафе) тощо.</p> | | | | <p>Модель доходів. Базується на імпорті та подальшій дистрибуції продукції групи Перно Рікар через власну логістичну систему, а також на адаптації глобальної маркетингової стратегії по просуванню брендів до умов вітчизняного ринку та потреб цільового споживача.</p> |
| <p>Ємність/можливість ринку. Ринок повною мірою не насичений. Є можливості для витіснення брендів конкурентів. Враховуючи нестабільне зовнішнє середовище багато компаній знаходяться у невизначеному становищі, деякі призупиняють імпорт ключових брендів. Така ситуація є можливістю для ДПЗП «Перно Рікар Україна» наростити власні потужності та розширити межі діяльності.</p> | | | <p>Ключові ресурси. Довгострокові інвестиції Групи Перно Рікар у дочірнє підприємство. Відштовхуючись від наявних наданих коштів компанія розвиває міжнародний бізнес в межах України, організовуючи необхідні проекти про просуванню продукції тощо.</p> | |

Рис. 2.12. Бізнес-модель ДПЗП «Перно Рікар Україна» за канвою Б. Гладштейна

Дослідивши бізнес-модель ДПЗП «Перно Рікар Україна» за канвою бізнес-моделі Б. Гладштейна визначили, що точкою зростання досліджуваного підприємства є підвищення власної інноваційної активності. З впровадженням інноваційного проекту на підприємстві такі ланки бізнес-моделі як альтернативна пропозиція та ємність ринку будуть вдосконалені. Підприємство використовуватиме власні ресурси на максимум, отримуючи рівноцінну віддачу. Це дозволить зміцнити репутацію лідера на ринку, поглинути більший ринковий сегмент та витіснити конкурентів за рахунок чого збільшиться загальний прибуток підприємства.

Висновки до розділу 2

У даному розділі магістерської дисертації було досліджено та візуалізовано бізнес-модель ДПЗП «Перно Рікар Україна» за канвою Б. Гладштейна, перспективи та перешкоди інноваційного розвитку підприємства. Шляхом аналізу ринку міцних алкогольних напоїв визначили, що ДПЗП «Перно Рікар Україна» має сильні позиції відносно конкурентів. Компанія активно займається розвитком власних брендів та ефективно використовує наявні маркетингові, фінансові, інформаційні та інші інструменти, про що свідчать вищеописані результати.

Основними конкурентами ДПЗП «Перно Рікар Україна» на ринку міцних алкогольних напоїв є ТОВ «Баядера логістик», ТОВ «Браун-Формен Україна», ТОВ «ДДС+», ТОВ «Арда-Трейдинг», ТОВ «Бакарді-Мартіні Україна». Проте, в межах досліджуваного ринку підприємство має лідерські позиції та потенціал для подальшого розширення меж діяльності за рахунок можливості витіснення деяких брендів конкурентів, що мають від'ємну динаміку.

Шляхом аналізу матеріально-технічного стану з'ясували, що підприємство є рентабельним і протягом досліджуваного періоду зберігає свою рентабельність по

всім складовим, що підтверджує його сильні позиції на ринку та підвищує інвестиційну привабливість. Проте з метою збереження даних позицій підприємству необхідно вжити заходів для підвищення ефективності використання наявних ресурсів та оптимізувати власні затрати.

Аналіз структурного блоку «модель доходів» свідчить, що ДПЗП «Перно Рікар Україна» має високі результати ведення господарської діяльності, зважаючи на тенденцію стабільно зростаючого прибутку. Тому в контексті забезпеченості власними ресурсами досліджуване підприємство має значний потенціал для впровадження інновацій.

Проаналізувавши показники інноваційної активності, виявили, що ДПЗП «Перно Рікар Україна» має стратегію послідовника на ринку. Такий результат потребує відповідної реакції керівництва, спрямованої на активізацію інноваційних процесів зважаючи на позиціонування компанії як лідера ніші міцних алкогольних напоїв. Менеджменту компанії варто розподіляти фінанси таким чином, аби підтримувати репутацію підприємства як інноваційно активного суб'єкта ринку, що запроваджує власні тенденції в межах цього ринку.

Провіши аналіз бізнес-моделі підприємства виявили точки зростання у таких структурних блоках бізнес-моделі, як «альтернативна пропозиція» та «ємність/можливість ринку». Впровадження інноваційного проекту дозволить підприємству зайняти вільні ринкові ніші та частково витіснити бренди конкурентів, а також повною мірою реалізувати власний потенціал. Нарощування інноваційної активності дозволить оптимізувати наявну бізнес-модель підприємства, зробити її більш прибутковою та ефективною.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

3.1. Формування бізнес-моделі інноваційного проекту

Шляхом дослідження було виявлено основні проблеми інноваційного розвитку підприємства. Серед них недостатність фінансування інноваційної сфери, враховуючи високі амбіції компанії бути лідером ринку, в межах якого ДПзП «Перно Рікар Україна» здійснює господарську діяльність.

Дослідивши бізнес-модель підприємства за канвою Б. Гладштейна, виявили, що в цілому вона є досить ефективною. Проте структурні блоки «альтернативна цінність» та «ємність/потенціал ринку» криють у собі нереалізований потенціал та точки росту підприємства. Компанія має можливості для витіснення брендів конкурентів та розширення власних меж діяльності. У блоці «альтернативна цінність» в свою чергу пропонується запровадження безпрецедентного на ринку інноваційного рішення, яке є актуальним, враховуючи високі показники фінансової стійкості підприємства та впевнену позицію на ринку. З метою збереження та нарощення даної позиції підприємству необхідно відійти від стратегії послідовника, котра була виявлена в ході розрахунку показників інноваційної активності.

Отже, оскільки досліджуване підприємство є сильним гравцем в межах свого цільового ринку, задля підтримання репутації лідера доцільно запроваджувати власні тенденції та спрямовувати вектори діяльності у інноваційному напрямку.

Таким чином, з метою оптимізації наявної бізнес-моделі підприємства та усунення проблем, що обмежують його інноваційний розвиток було запропоновано інноваційний проект. Його суть полягає у запровадженні виробництва капсул-

коктейлів на основі супер преміального віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*) у біорозкладній оболонці. Це оригінальний спосіб випивки – їстівна упаковка із коктейлем всередині розчиняється у ротовій порожнині. Капсули не вимагають склянки, льоду, часу та решти атрибутів, необхідних для приготування коктейлю і мають нестандартний інноваційний вигляд, що здатний зацікавити та привернути увагу споживача (рис. 3.1) [33].

Даний інноваційний проект уже був представлений на Лондонському коктейльному тижні (англ. *London Cocktail Week*) виробником «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*), котрий є дочірньою компанією групи «Перно Рікар». Проте для ДПЗП «Перно Рікар Україна» важливо адаптувати даний інноваційний проект під українського споживача, розробити ефективну бізнес-модель його реалізації, знайти необхідні інвестиції, розробити комплекс маркетингових заходів тощо.



Рис. 3.1. Інноваційний проект: капсули «Зе Гленлівет» у біорозкладній оболонці

Напій міститиметься у біорозкладних капсулах об'ємом 23 мл. Самі капсули будуть зроблені з морських водоростей. В якості оболонки для капсул було взято за основу стартап «Нотпла» (англ. *Notpla*), який займається виробництвом біорозкладаної упаковки з рослин і водоростей. Стартап пропонує замінити ними

традиційну упаковку для води, соків та інших напоїв, а також соусів, яка в основному зроблена з пластику. На українському ринку капсули будуть представлені в трьох смаках: деревному, цитрусовому і пряному. Даний інноваційний проект уже мав успіх за кордоном, проте для вітчизняного ринку така пропозиція потребує адаптації та проведення цілого комплексу процедур: від організації виробництва капсул, пошуку необхідних інвестицій до можливих варіантів просування та позиціонування проекту на ринку. Також важливо дослідити реакцію споживача на радикально новий продукт, оскільки без попереднього вивчення неможливо спрогнозувати динаміку розвитку даного проекту, так як такий досвід в межах вітчизняного ринку не відслідковувався. Смак капсульної колекції (англ. *Capsule Collection*) розроблявся спільно з відомим барменом Алексом Кратеной. Новий формат радикально переосмислює традиційний формат споживання віскі [33].

З метою представлення механізму реалізації інноваційного проекту необхідно здійснити його бізнес-моделювання, тобто розробити бізнес-модель. Це дозволить:

- визначити функціонал та межі діяльності проектного підрозділу;
- оптимізувати склад і величину витрат на реалізацію ідеї;
- розподілити відповідальність за процеси між учасниками проектної групи та визначити площину їх взаємодії;
- визначити споживчу цінність та зосередитись на ключових компетенціях проекту;
- регламентувати терміни виконання проекту.

Побудуємо бізнес-модель проекту, виходячи з розглянутого в першому розділі даної роботи теоретичного матеріалу. Відповідно до проведеного аналізу практичних підходів до бізнес-моделювання проектної діяльності розробимо дев'ять основних блоків, які мають міститись у більшості бізнес-моделей: сегмент споживачів, ціннісна пропозиція, канали збуту, відносини зі споживачами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структура витрат.

1. Сегмент споживачів. Враховуючи, що запропонований інноваційний проект впроваджуватиметься на базі ДПЗП «Перно Рікар Україна», у нього уже наявна міцна основа у вигляді підприємства із багаторічним досвідом успішного ведення господарської діяльності. Це є суттєвою перевагою даного проекту перед стартапами, і значно підвищує його шанси на успішну реалізацію та впровадження.

У досліджуваного підприємства є уже налагоджені процеси, які пройшли багаторічну перевірку на ефективність. Зокрема, це періодичні дослідження ринку, які включають в себе спілкування з респондентами із фокус-груп. На етапі впровадження проекту важливо виявити наявність та особливості цільової аудиторії, зацікавленої у придбанні та споживанні алкогольних капсул.

З метою виявлення споживчих сегментів потрібно адаптувати наявну карту попиту компанії під проект, звузивши вертикальну вісь, що демонструє сегментацію споживачів і проаналізувавши кожен сегмент у вихідних ситуаціях споживання. Здійснивши ряд таких маніпуляцій, можна виявити, що інноваційний проект виробництва алкогольних капсул на основі віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*) в першу чергу може привабити молоду аудиторію, діапазон віку якої становить від 20 до 30 років. Дослідження фокус груп продемонстрували більшу відкритість та зацікавленість з боку чоловіків та жінок молодого віку до даного інноваційного проекту. Це пов'язано із відмінністю цінностей груп різних вікових категорій. Для осіб віком 21-30 років пріоритетнішим є новий досвід та можливість переосмислення традиційних підходів до споживання алкоголю. У такого типу аудиторії смаки та вподобання відносно споживання алкогольної продукції часто сформовані не до кінця або тільки формуються. Цим і пояснюється інтерес групи молодих осіб до новинок та нетипової пропозиції на ринку.

Також важливим аспектом внаслідок якого формується інтерес молоді до даного інноваційного проекту є сучасні тенденції, пов'язані із яскравим позиціонуванням себе у соціальних мережах. Соціальні мережі та Інтернет-мережа в цілому є ваговою частиною життя більшості споживачів молодого віку, і такий оригінальний

інноваційний проект є чудовою можливістю для цієї групи споживачів зарекомендувати себе у соціальних мережах як «першовідкривача» цікавих новинок та нестандартних підходів до споживання алкоголю.

Стиль життя також впливає на звички споживання алкогольної продукції. Враховуючи, що молода аудиторія часто знаходиться у динаміці і в більшості випадків має яскраво виражений інтерес до розваг, музичних фестивалів, концертів та «нічного життя» в цілому, запропонований ДПзП «Перно Рікар Україна» інноваційний проект буде чудовим супроводом такого напрямку активностей.

Відповідно до проведених досліджень фокус-груп було виявлено, що з боку більш зрілої аудиторії інтерес до інноваційного проекту капсул-коктейлів на основі віскі є меншим або взагалі відсутнім. Смаки даного споживчого сегменту часто є уже сформованими і консервативними. Більш доросла аудиторія зважаючи на вищу платоспроможність схильна споживати алкоголь високої якості, дотримуючись класичних традицій його споживання. Ситуації споживання у зрілому віці більшою мірою є спрямованими на легкий відпочинок та розслаблення і маю зовсім іншу філософію.

Таким чином, виходячи з проведеного дослідження виявили, що основні споживчі сегменти запропонованого інноваційного проекту це чоловіки та жінки віком від 21 до 30 років. Також, зважаючи на великий досвід ведення господарської діяльності ДПзП «Перно Рікар Україна» та наявність у даного підприємства високої репутації та іміджу, більшість уже існуючих споживачів відповідно до прогнозів проявлятимуть інтерес до новинки, запропонованої компанією.

2. Ціннісна пропозиція. Інноваційний проект впровадження капсул-коктейлів на основі віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*) розкриває альтернативну цінність компанії та дозволяє розширити горизонти діяльності в межах ринку міцних алкогольних напоїв. Дана розробка дозволить масштабувати діяльність, заповнити вільні ринкові ніші та наростити інноваційну активність підприємства, що в кінцевому

рахунку розкриє досліджувану компанію як лідера ринку, який здатний ініціювати нові тренди, ефективно і повною мірою реалізовувати власний потенціал.

Ціннісна пропозиція запропонованого проекту полягає у переосмисленні традиційних підходів до споживання алкогольних напоїв, зокрема, коктейлів на основі віскі. Як було сказано вище, проект являє собою колекцію капсул, об'ємом 23 мл, у кожній з яких міститься коктейль на основі віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*). Традиційні пляшки буде замінено на капсули із водоростей та інших рослин. Оболонка напою – стартап «Нотпла» – є біорозкладною. Її використання ніяк не впливатиме на смакові властивості напою та не погіршуватиме його, зазначають розробники. Капсули забезпечуватимуть відчуття «вибуху смаку», а також не потребуватимуть склянки, льоду або інших атрибутів, що є необхідними при традиційному споживанні. Це радикально новий підхід до створення цінності в межах ринку міцних алкогольних напоїв, який гарантовано зацікавить уже наявних та нових споживачів [33].

По-перше, принципово новий тренд у споживанні та інноваційний вигляд капсул (рис. 3.2) викличуть інтерес аудиторії до новинки. Споживачі зацікавляться даною пропозицією як можливістю отримати абсолютно нові враження від вживання алкоголю та поділитись цими враженнями у соціальних мережах.



Рис. 3.2. Колекція капсул «Зе Гленлівет» як ціннісна пропозиція проекту

По-друге, враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та непередбачуваність розвитку ситуації із пандемією, такі капсули будуть чудовою альтернативою барів, кафе та ресторанів, які можуть припинити свою роботу під час введення карантинних обмежень. Дана колекція має неповторний смак та є продуктовим зразком високої якості в межах ринку алкогольної продукції. За основу у капсулі буде взято супер преміальний бренд віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*), смакові властивості якого характеризуються вишуканістю та оригінальністю. Всередині капсули міститиметься уже готовий бленд компонентів, розроблений професіоналами барної справи. Таким чином, потенційному споживачу не доведеться витратити час на пошук рецепту, інгредієнтів і навіть не потрібно мати при цьому склянку. Враховуючи такі суттєві спрощення процедури дані капсули є надзвичайно зручними та актуальними для будь-яких умов споживання.

По-третє, враховуючи, що в якості оболонки було обрано стартап, який передбачає використання натуральних екологічно чистих матеріалів, даний інноваційний проект вписується в тренди сьогодення і матиме попит серед екологічно свідомої аудиторії, число якої зростає з кожним роком. Така позиція на ринку також підвищуватиме репутацію та імідж підприємства.

3. Канали збуту. Зважаючи на уже наявні канали збуту ДПЗП «Перно Рікар Україна», можна провести їх аналіз в контексті специфічних особливостей запропонованого продукту. Повертаючись до дослідження бізнес-моделі підприємства у другому розділі даної роботи, його основними каналами збуту є національні та локальні торгові мережі, а також платформи ГоРеКа (Готелі, Ресторани, Кафе).

Враховуючи особливі характеристики даної інноваційної ідеї, зокрема те, що капсули не мають твердої оболонки варто допускати, що їх транспортування супроводжуватиметься певними труднощами. Зокрема, потрібно буде організувати цей процес таким чином, аби не відбулось пошкоджень та браку капсул. Зважаючи на те, що ця процедура потребує більше уваги і ресурсів, в першу чергу варто зосередити

фокус на якості транспортування, а не на об'ємах транспортованої продукції. Тобто на перших етапах збут необхідно організовувати невеликими партіями.

Для початку, із запропонованих варіантів каналів збуту варто обрати ті, завданням яких є не звичайний продаж продукції, а й якісна його презентація, тобто це бари, ресторани та інші заклади, де зі споживачем безпосередньо працюють професіонали, які здатні повною мірою представити цінність та унікальність продукту. Попередньо необхідно провести тренінги для персоналу, котрий займатиметься презентацією та просуванням капсул «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*).

Далі, виходячи з темпів популяризації інноваційного продукту через канал он-трейд, у середньостроковій перспективі можна невеликими партіями здійснювати дистрибуцію капсул до торгових мереж. Проте, важливо обрати релевантні торгові мережі для співпраці з конкретним інноваційним проектом, попередньо проаналізувавши цільову аудиторію кожної із можливих мереж та обравши ті, аудиторія яких найбільш підходить до даного проекту. Зокрема, мережа «АТБ», котра позиціонує себе як бюджетний торговий майданчик не є актуальною для нашого проекту. Зі всього спектру мереж варто обрати більш спеціалізовані та зосереджені переважно на продажах алкогольної продукції. Наприклад, «ВиноВино», «ОкВайн», «Бюро Вин», «Біле сухе» тощо.

В умовах пандемії важливо також налагодити онлайн комунікацію з цільовою аудиторією та здійснювати збут через торгові мережі, котрі серед своїх опцій мають онлайн замовлення та доставку. Зокрема, це супермаркет «Розетка» та інші торговельні мережі, які запровадили даний процес у свою бізнес-модель.

4. Відносини з клієнтами. Протягом двадцятирічного досвіду ведення господарської діяльності ДПЗП «Перно Рікар Україна» зарекомендувало себе як успішний лідер ринку, котрий активно займається розвитком власних брендів та займає все нові ринкові ніші витісняючи конкурентів та розширюючи масштаби своєї діяльності. Зважаючи на такий багаторічний досвід та унікальну рецептуру кожного

бренду підприємство завоювало довіру і прихильність споживачів протягом періоду ведення діяльності в Україні. Враховуючи, що інноваційний проект запропонований на базі даного підприємства маємо можливість використовувати певні шаблони ведення комунікації з клієнтами.

Такими шаблонами будуть основні платформи взаємодії зі споживачем, уже згадані у самій бізнес-моделі підприємства: концерти, кінофестивалі та музичні фестивалі, де підприємство виступатиме в якості спонсора в обмін на можливість презентувати інноваційний проект у вигляді капсул «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*) в рамках того чи іншого заходу.

Також, враховуючи важливість діджиталізації процесів в умовах сьогодення, необхідно буде налагодити онлайн комунікацію зі споживачами, використовуючи соціальні мережі. За допомогою розіграшів у соціальних мережах, умовами виграшу яких буде поширення інформації про капсули серед своїх друзів та знайомих, можна масштабувати зацікавлену аудиторію. Оскільки розроблені капсули із віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*) є принципово нестандартною пропозицією, яка має яскраво виражений інноваційний вигляд і радикально переосмислює традиційний підхід до споживання, більшість цільової Інтернет-аудиторії буде максимально зацікавленою у отриманні та тестуванні даної новинки. Також, використовуючи соціальну мережу «Інстаграм» можна популяризувати запропонований проект через рекламу у блогерів-інфлюенсерів.

5. Потоки доходів. Ключовою метою будь-якого запропонованого проекту є отримання прибутку від його реалізації. Виходячи з представленого фінансового плану по тому чи іншому стартапу приймається рішення про доцільність його подальшого впровадження та імплементації. Зважаючи на таку важливість даного структурного блоку бізнес-моделі інноваційного проекту потрібно обґрунтувати яким чином проект капсульної колекції на основі віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*) генеруватиме прибуток для підприємства та підвищить його вартість в цілому.

Найважливішими аспектами доходності проекту є сама ціннісна пропозиція та методи її донесення до споживача. Дані особливості запропонованого проекту детально описані вище у структурних блоках «ціннісна пропозиція», «споживчі сегменти» та «відносини з клієнтами» і виходячи з їх опису, можемо зробити висновок, що сама ідея і запропоновані методи її просування на ринку є ефективними та збалансованими між собою. Тобто така інноваційна пропозиція здатна зацікавити цільового споживача, а механізми комунікації та донесення цієї цінності є продуманими відповідно до таргетованої аудиторії, а отже, прибуток генеруватиметься за рахунок продажу інноваційного продукту із рядом конкурентних переваг.

Також підтримання позиції інноваційного підприємства за рахунок впровадження проектів сприяє збереженню позитивного інвестиційного клімату та інтересу до підприємства з боку інвесторів. Підприємство зарекомендує себе лідером на ринку, за рахунок чого значно підвищить власну репутацію.

6. Ключові ресурси. Ключовими ресурсами, необхідними для реалізації інноваційного проекту запуску виробництва капсул-коктейлів у біорозкладній оболонці на основі віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*) є в першу чергу фінансові ресурси. Частину витрат ДПЗП «Перно Рікар Україна» здатне покрити самотійно, оскільки даний філіал глобальної групи є одним із таких, які демонструють найбільше зростання і в контексті реалізованих об'ємів і в розрізі отриманої виручки. Тому третю частину від вартості проекту підприємство покриє самотійно. Решта коштів, необхідних для реалізації проекту, буде залучено від Групи «Перно Рікар», яка також зацікавлена у подальшому інноваційному зростанні одного із найбільш швидкозростаючих філіалів. Залежно від фінансової віддачі у процесі реалізації капсул буде прийняте рішення про компенсування певної частини затрат Групі.

Наступним важливим блоком необхідних ресурсів є організація імпорту партії віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*), призначеної до виробничих потреб, а також необхідних для отримання коктейльного бленду інгредієнтів. Необхідно закупити

біорозкладну оболонку для капсул та технологію, яка заповнюватиме їх відповідним коктейлем. Виробниче приміщення та відповідний персонал також є одними із ключових необхідних ресурсів.

7. Ключові види діяльності. Важливими процесами, які необхідні для створення цінності впроваджуваного інноваційного проекту є пошук та налагодження відносин із майбутніми контрагентами, котрі постачатимуть для потреб виробництва біорозкладну оболонку для коктейльної капсули; вибір найкращого варіанту закупівлі технології для заповнення даної капсули алкоголем; транспортування необхідних матеріалів до приміщення, у якому буде здійснюватись виробництво, попередній пошук та оренда приміщення, забезпечення якості отриманої на виході продукції тощо.

Ще однією важливою складовою є діяльність маркетингових підрозділів з приводу донесення ціннісної пропозиції інноваційного продукту у вигляді їстівних капсул із віскі до цільової аудиторії та дослідження реакції ринку на впровадження даної продуктової інновації.

Опис ключових видів діяльності та термін їх реалізації наведено у календарному плані впровадження інноваційного проекту з виробництва капсул-коктейлів на основі віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*). Розроблений календарний план із етапами реалізації проекту наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Календарний план виконання проекту впровадження продуктової інновації

| Рік | | 2021 | | | | | |
|--------|--|--------|-------|----------|---------|---------|---------|
| Місяць | | Січень | Лютий | Березень | Квітень | Травень | Червень |
| № | Етап | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Визначення та затвердження розмірів біорозкладної оболонки для віскі | + | | | | | |
| 2 | Пошук та оренда приміщення | + | | | | | |

(продовження таблиці 3.1)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Замовлення та доставка необхідних зразків на виробничі потужності | + | + | | | | |
| 4 | Підписання контракту з постачальником матеріалу для оболонки та розміщення замовлення на виготовлення партії даного продукту | | + | | | | |
| 5 | Замовлення та установка необхідного обладнання для наповнення капсул алкоголем | | | + | + | | |
| 6 | Запуск у виробництво місячного об'єму продукту | | | | | + | |
| 7 | Отримання зворотнього зв'язку стосовно сприйняття ринком інноваційного продукту та подальше розміщення замовлення на виробництво та доставку оболонок для коктейлів | | | | | | + |

8. Ключові партнери. Враховуючи, що ДПЗП «Перно Рікар Україна» запускає принципово новий напрямок діяльності необхідно визначитись із стратегічними партнерами, які супроводжуватимуть даний інноваційний проект на всіх етапах його впровадження.

Віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*), на основі якого будуть виготовлятися капсули, компанія імпортуватиме у шотланського виробника даного продукту, який є власністю Групи «Перно Рікар». Із даним контрагентом досліджувана компанія має тісні контакти та співпрацює давно. Наступним стратегічним партнером буде стартап «Нотпла», у якого досліджуване підприємство здійснюватиме закупівлю біорозкритої оболонки для капсул із віскі. Партнерські стосунки із даним стартапом знаходяться у зародковому стані і потребують розвитку та організації усіх процесів взаємодії.

Серед вітчизняних компаній необхідно побудувати співпрацю із представником ринку B2B, з метою закупівлі необхідного обладнання для виробництва алкогольних

капсул. Також, одним із ключових партнерів буде сама Група «Перно Рікар», яка здійснюватиме фінансування запропонованого інноваційного проекту.

Графічне відображення описаної бізнес-моделі інноваційного проекту впровадження виробництва капсульної колекції на основі віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*). у біорозкладній оболонці проедставлене на рис. 3.3.

9. Структура витрат. Матеріальна складова становитиме основні статті затрат. По-перше, це затрати на саму технологію наповнення капсули алкогольним коктейлем. Проте ці витрати будуть разовими і забезпечать довгострокову експлуатацію даного обладнання. Не менш важливим та ресурсоємним блоком також є витрати на закупівлю та імпорт капсульної оболонки, що виготовляється із водоростей та є нейтральною і повністю біорозкладною. За рахунок великих обсягів замовлення даного матеріалу можлива економія на масштабах. Перш, ніж перейти до масового виробництва алкогольних капсул необхідно здійснити тестування продукту, що також потребує фінансових затрат.

Невід'ємною частиною витрат є витрати на моніторинг якості вироблених колекцій капсул на основі віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*). Фінальним блоком затрат будуть затрати на транспортування, маркетинг, реалізацію та збут.

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| Ключові партнери. Шотландський виробник віскі The Glenlivet, стартап «Нотпла», Група «Перно Рікар», представник ринку B2B, як постачальник технології та необхідного обладнання, маркетингові, діджитал та PR агенства. | Ключові види діяльності. Вибір найкращого варіанту закупівлі технології для заповнення капсули алкоголем; транспортування необхідних матеріалів до приміщення, забезпечення якості отриманої на виході продукції. | Ціннісна пропозиція. Полягає у переосмисленні традиційних підходів до споживання алкогольних напоїв, зокрема, коктейлів на основі віскі. Проект являє собою колекцію капсул, об'ємом 23 мл, у кожній з яких міститься коктейль на основі віскі Зе Гленлівет. Традиційні пляшки буде замінено на екологічні капсули із водоростей та інших рослин. Розробка характеризується простотою, зручністю та доступністю. | Відносини з клієнтами. Концерти, кінофестивалі, музичні фестивалі; взаємодія через соціальні мережі (наприклад, розіграші у соціальних мережах), реклама у блогерів-інфлюенсерів. | Споживчі сегменти. На основі опитування фокус груп було визначено, що цільова аудиторія є надзвичайно різноманітною, проте найбільший сегмент становлять чоловіки та жінки віком від 21 до 30 років. А також більшість уже існуючих споживачів відповідно до прогнозів проявлятимуть інтерес до новинки, запропонованої компанією. |
| | Ключові ресурси. Організація імпорту партії віскі «Зе Гленлівет», матеріальні ресурси у вигляді оболонки для капсул, технологія; фінансові ресурси. Виробниче приміщення та персонал. | | Канали збуту. Основними каналами збуту є національні та локальні торгові мережі, а також платформи «ГоРеКа»; торгові мережі «ВиноВино», «ОкВайн», «Бюро Вин», «Біле сухе». | |
| Структура витрат. Матеріальна складова становитиме основні статті затрат. По-перше, це затрати на технологію наповнення капсули алкогольним коктейлем. Витрати на закупівлю та імпорт капсульної оболонки; витрати на тестування продукту та моніторинг якості виробленої продукції; витрати на транспортування, маркетинг реалізацію та збут. | | | Потоки доходів. Прибуток генеруватиметься за рахунок продажу інноваційного продукту із рядом конкурентних переваг. Підтримання позиції інноваційного підприємства за рахунок впровадження проектів сприятиме збереженню позитивного інвестиційного клімату та інтересу до підприємства з боку інвесторів. | |

Рис. 3.3. Бізнес-модель впровадження інноваційного проекту

Таким чином, шляхом аналізу бізнес-моделі підприємства було виявлено точки зростання, які у даному розділі роботи було розвинуто у інноваційний проект запуску виробництва капсул-коктейлів на основі супер преміального віскі.

3.2. Адаптація запропонованої бізнес-моделі проекту в бізнес-модель підприємства

Після проведення бізнес-моделювання інноваційного проекту необхідно визначити яким чином запропонований проект запуску виробництва капсул-коктейлів у біорозкладній оболонці на основі супер преміального віскі «Зе Гленлівет» вплине на наявну бізнес-модель підприємства, описану у другому розділі даної роботи.

Для цього проаналізуємо як зміниться кожен із одинадцяти блоків бізнес-моделі ДПЗП «Перно Рікар Україна». Досліджуване підприємство за рахунок впровадження інноваційного проекту значно розширить наявні цільові групи споживачів. Більшою мірою відбудеться нарощення сегменту чоловіків та жінок, діапазон віку яких становить 21-30 років. Дана аудиторія є стратегічно важливою для компанії, оскільки ключові бренди, які компанія продає на вітчизняному ринку і які приносять найвищий прибуток таргетовані на споживачів даної вікової категорії.

Ціннісна пропозиція ДПЗП «Перно Рікар Україна» характеризуватиметься багатогранністю та поєднанням традицій із новаторськими рішеннями внаслідок реалізації запропонованого інноваційного проекту. Унікальність та різноманітність наявних брендів буде збережена, проте доповниться принципово новою пропозицією на ринку у вигляді капсул-коктейлів із віскі всередині. Таке розширення цінностей запропонованих продуктів компанії буде винятково

актуальним враховуючи перспективи ведення діяльності та поточний стан ринку, який знаходиться під впливом пандемії.

Важливим посилом оновленої ціннісної пропозиції буде також екологічність біорозкладних капсул та можливість вживати даний продукт без потреби у додаткових атрибутах у вигляді склянки для напою, льоду, часу, відповідного місця тощо. Компанія перейде на новий рівень ведення господарської діяльності та позиціонування себе на ринку, запровадивши власні тренди на ринку міцних алкогольних напоїв.

Потужності блоку «альтернативна пропозиція» за рахунок впровадження безприцидентного інноваційного рішення на ринку будуть використані на максимум. Таким чином компанія приверне увагу конкурентів, преси та споживачів до власного бізнесу і заявить про себе як про лідера, який здатний не тільки витримувати конкуренцію, але і сам кидати виклик компаніям-конкурентам.

Досліджуючи на зміни наступний структурний блок бізнес-моделі ДПЗП «Перно Рікар Україна» можна зробити висновок, що канали просування не зазнають значних змін. Взаємодія з національними та локальними торговими мережами, платформами ГоРеКа (Готелі, Ресторани, Кафе) збережеться. Розшириться співпраця з більш спеціалізованими та зосередженими переважно на продажі алкогольної продукції мережами, такими як «ВиноВино», «ОкВайн», «Бюро Вин», «Біле сухе» тощо.

Структурний блок технології клієнтських відносин за рахунок впровадження інноваційного проекту, описаного вище, буде розширений в області взаємодії зі споживачем через соціальні мережі. Окрім звичайного ведення сторінок брендів та інформування цільової аудиторії буде додана співпраця з блогерами-інфлюенсерами. Інші платформи контакту зі споживачем, такі як кінофестивалі, музичні фестивалі, ІТ конференції, концерти тощо також зберігатимуть свою актуальність.

Загальна ідея моделі доходів ДПЗП «Перно Рікар Україна» не зміниться, проте за рахунок запуску виробництва та організації процесу збуту вироблених

капсул будуть додані нові ланки до уже існуючої схеми генерування прибутку. Додатковим джерелом доходу в перспективі буде реалізація запропонованого інноваційного продукту. За рахунок запуску виробництва капсул-коктейлів на основі віскі «Зе Гленлівет» підприємство масштабує власну діяльність та її результати у вигляді нарощування капіталу. Дані нововведення не порушуватимуть уже налагоджені бізнес-процеси отримання доходу, а тільки доповнюватимуть їх.

За рахунок впровадження інновацій на досліджуваному підприємстві підвищиться його інвестиційна привабливість, що також є позитивним фактором в розрізі ідентифікації нових потоків доходів.

Структурний блок витрат компанії окрім постійних витрат на транспортування алкогольної продукції, її імпорт, сплату мита та податків, маркетингові комунікації, організацію активностей з метою просування брендів, витрати на оплату праці співробітників, організацію взаємодії із підрядниками тощо, матиме додаткові статті затрат на проведення процедур по запуску виробництва капсульної колекції. Матеріальна складова становитиме основу цих додаткових затрат. В першу чергу це затрати на технологію наповнення капсули алкогольним коктейлем. Витрати на закупівлю та імпорт капсульної оболонки; витрати на тестування продукту та моніторинг якості виробленої продукції; витрати на транспортування, маркетинг реалізацію та збут.

Структурний блок бізнес-моделі «ключові партнери» також зазнає змін внаслідок впровадження інноваційного проекту. За рахунок запуску лінії виробництва капсул-коктейлів із віскі відбудеться розширення даного блоку додатковими контрагентами. Новими партнерами будуть стартап «Нотпла», що спеціалізується на виробництві біорозкладної оболонки для капсул, а також до поточного списку додадуться представники ринку B2B в якості постачальників технології та необхідного обладнання.

Блок бізнес-моделі досліджуваного підприємства «ключові ресурси» окрім наявних інвестицій Групи «Перно Рікар» у розвиток українського філіалу включатиме ряд додаткових ресурсів при впровадженні інноваційного проекту.

Зокрема, це матеріальні ресурси у вигляді оболонки для капсул, технологія наповнення цих капсул відповідним блендом, виробниче приміщення та персонал.

Ключові процеси бізнес-моделі ДПЗП «Перно Рікар Україна» також розширяться після впровадження інноваційного проекту. Необхідно буде здійснити пошук та налагодити відносини із майбутніми контрагентами, котрі постачатимуть для потреб виробництва біорозкладну оболонку для коктейльної капсули; обрати найкращий варіант закупівлі технології для заповнення даної капсули алкоголем; здійснити транспортування необхідних матеріалів до приміщення, у якому буде здійснюватись виробництво; попередньо знайти та орендувати приміщення, а також моніторити якість отриманої на виході продукції.

Ще одним не менш важливим додатковим процесом буде діяльність маркетингових підрозділів з приводу донесення ціннісної пропозиції інноваційного продукту у вигляді їстівних капсул із віскі до цільової аудиторії та дослідження реакції ринку на впровадження даної продуктової інновації.

Останнім структурним блоком бізнес-моделі ДПЗП «Перно Рікар Україна» який необхідно дослідити на зміни після впровадження проекту є «ємність/потенціал ринку». Проаналізувавши даний блок було виявлено нереалізований потенціал досліджуваного підприємства в контексті заповнення цільового ринку. Запропонований інноваційний проект в свою чергу дозволить повною мірою використовувати потужність даного ринку, а також витіснити деякі бренди конкурентів, оскільки зважаючи на нестабільне зовнішнє середовище багато компаній знаходяться у невизначеному становищі і частково призупиняють імпорт ключових брендів. В тандемі з даними умовами інноваційний проект буде чудовою можливістю для ДПЗП «Перно Рікар Україна» наростити власні потужності та розширити межі діяльності.

Оновлена та адаптована бізнес-модель ДПЗП «Перно Рікар Україна» після впровадження інноваційного проекту запуску виробництва капсульної колекції у біорозкладній оболонці на основі віскі «Зе Гленлівет» представлена на рис. 3.4.

| | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|
| <p>Технології клієнтських відносин.</p> <p>Комунікація через основні соціальні мережі та месенджери «Телеграм», «Фейсбук», «Інстаграм»; співпраця з блогерами-інфлюенсерами; барбер шопи, кінофестивалі, музичні фестивалі, ІТ конференції.</p> | <p>Цільові групи споживачів.</p> <p>Компанія час від часу проводить дослідження, організовуючи фокус групи. Цільову аудиторію становлять чоловіки та жінки віком від 21 до 35 років. Продукти із вищою маржинальністю орієнтовані на більш зрілих споживачів. Розширюється сегмент споживачів, діапазон віку яких становить 20-30 років.</p> | | <p>Ціннісна пропозиція.</p> <p>Унікальний портфель брендів преміум-класу з міжнародним охопленням, керований концепцією будинку брендів. Поєднання традицій із новаторськими рішеннями у новій пропозиції, що уособлює капсули-коктейлі із віскі всередині. Екологічність, зручність та доступність запропонованого продукту.</p> | <p>Альтернативна пропозиція.</p> <p>Зра рахунок впровадження безприцидентного інноваційного рішення на ринку потужності даного блоку будуть використані на максимум. Компанія приверне увагу конкурентів, преси та споживачів до власного бізнесу і заявить про себе як про лідера.</p> | <p>Ключові процеси.</p> <p>Визначення необхідних об’ємів та безпосередня організація імпорту алкогольної продукції, здійснення пошуку та налагодження відносин із майбутніми контрагентами, моніторинг якості виробництва тощо.</p> |
| <p>Канали просування.</p> <p>Національні та локальні торгові мережі, а також електронна комерція; платформи GoReKa (Готелі, Ресторани, Кафе), спеціалізовані на продажі алкогольної продукції мережі «ВиноВино», «ОкВайн», «Бюро Вин», «Біле сухе».</p> | <p>Модель доходів.</p> <p>Базується на адаптації глобальної маркетингової стратегії по просуванню брендів до умов вітчизняного ринку та потреб споживача, а також на підвищенні інвестиційної привабливості за рахунок активізації інноваційних процесів.</p> | | <p>Модель витрат.</p> <p>Становить витрати на транспортування, маркетингові комунікації та організацію активностей, витрати на оплату праці співробітників та на організацію взаємодії із підрядниками. Проведення процедур по запуску виробництва капсульної колекції.</p> | | <p>Ключові партнери.</p> <p>PR та діджитал агентствабарбер шопи, організатори кінофестивалів, музичних фестивалів, ІТ конференцій, стартап «Нотпла», представники ринку B2B в якості постачальників технології та необхідного обладння.</p> |
| <p>Ємність/можливість ринку.</p> <p>Запропонований інноваційний проект дозволить повною мірою використовувати потужність даного ринку, а також витіснити деякі бренди конкурентів. В тандемі з нестабільними умовами зовнішнього середовища, які є несприятливими для конкурентів, інноваційний проект буде чудовою можливістю для ДПЗП «Перно Рікар Україна» наростити власні потужності та розширити межі діяльності.</p> | | | <p>Ключові ресурси.</p> <p>Довгострокові інвестиції Групи «Перно Рікар» у дочірнє підприємство. Відштовхуючись від наявних наданих коштів компанія розвиває міжнародний бізнес в межах України, організовуючи необхідні проекти про просуванню продукції тощо. Матеріальні ресурси у вигляді оболонки для капсул, технологія наповнення цих капсул відповідним блендом, виробниче приміщення тощо.</p> | | |

Рис. 3.4. Оновлена бізнес-модель ДПЗП «Перно Рікар Україна»

Отже, запровадження інноваційного проекту дозволить не тільки підвищити показники інноваційної активності та закріпити лідерські позиції на ринку, але і оптимізувати поточну бізнес-модель досліджуваного підприємства за рахунок чого зросте його загальна прибутковість.

3.3. Економічна оцінка та прогноз наслідків впровадження бізнес-моделі

Процес оцінки ефективності конкретного проекту ґрунтується на використанні комплексу певних індикаторів, які дозволяють розглянути різні складові економічної, фінансової та інших сфер проекту [35].

Для здійснення оцінки використовуються різні методи, які мають єдиний принцип – головним результатом реалізації будь-якого проекту є отримання організацією прибутку. З огляду на це, в методики оцінки включаються такі показники, які дозволяють найбільш повно вивчити проект і в підсумку надати його розгорнуту картину всім зацікавленим особам [35].

Оскільки інноваційний проект запуску виробництва розроблених капсул-коктейлів «Зе Гленлівет» у біорозкладній оболонці не є стартапом, а має міцну базу у вигляді дочірнього підприємства міжнародної компанії із високими показниками діяльності та прибутковістю, що було проаналізовано у попередніх розділах роботи, – деякі затрати на проект мінімізуються за рахунок наявності даної бази. Зокрема, це постійні та змінні витрати, витрати на оплату праці проектною командою.

Перш за все необхідно оцінити собівартість даного інноваційного проекту. Виходячи з аналізу бізнес-моделі визначили, що основними статтями затрат будуть матеріальні затрати. Зокрема, затрати на технологію наповнення капсули алкогольним коктейлем; витрати на закупівлю та імпорт капсульної оболонки; витрати на

тестування продукту та моніторинг якості виробленої продукції; витрати на транспортування, маркетинг реалізацію та збут (табл. 3.2).

Тестовий період реалізації капсул запланований у проміжку з 01.05.21 по 01.01.22. Протягом даного часу буде проведено маркетингове дослідження з приводу сприйняття ринком даного проекту та відбуватиметься планування подальшої реалізації запропонованого продукту.

Таблиця 3.2

Розрахунок собівартості інноваційного проекту

| № з/п | Статті витрат | Ціна, грн. | Норма витрат | Витрати на од., грн./шт. | Витрати на весь обсяг, тис.грн. |
|-------|--|------------|--------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1 | Комплектуючі та їх необхідна кількість, всього: | | | 85 198,0 | 190,7 |
| | Вартість технології | 75 000,0 | 1,0 | 75 000,0 | 75,0 |
| | Вартість матеріалів: | - | - | | |
| | Вартість партії біорозкладної оболонки | 17,8 | 150,0 | 2 662,5 | 2,7 |
| | Вартість партії віскі «Зе Гленлівет» | 753,6 | 10,0 | 7 535,5 | 113,0 |
| 2 | Паливо і енергія на технологічні потреби, всього: | | | 157,5 | 0,1 |
| | паливо, л | - | - | - | - |
| | електроенергія, кВт/год. | 0,9 | 175,0 | 157,5 | 0,1 |
| 3 | Заробітна плата основних виробничих робітників | - | - | 2 333,3 | 350,0 |
| 4 | Відрахування на соціальні заходи, 38% | - | - | 886,7 | 133,0 |
| 5 | <i>Разом змінні витрати (ЗВ)</i> | - | - | 88 575,5 | 673,8 |
| 6 | Умовно-постійні (накладні) виробничі витрати (УПВ), з них: | - | - | 1 266,7 | 190,0 |
| | змінні накладні ($ЗН = (0,3 \pm 0,01K) * УПВ$) | - | - | 400,0 | 60,0 |
| | постійні накладні ($ПН = УПВ - ЗН$) | - | - | 866,7 | 130,0 |
| 7 | Разом умовно-змінні витрати ($УЗВ = ЗВ + ЗН$) | - | - | 4 892,2 | 733,8 |
| 8 | Постійні виробничі витрати ($ПВ = ПН$) | - | - | 866,7 | 130,0 |

(продовження таблиці 3.2)

| | | | | | |
|----|--|---|---|---------|-------|
| 9 | Собівартість продукції (виробнича) | - | - | 5 758,9 | 863,8 |
| 10 | Загальногосподарські витрати | - | - | 233,3 | 35,0 |
| 11 | Витрати на реалізацію і збут продукції | - | - | 333,3 | 50,0 |
| 12 | Повна собівартість продукції | - | - | 6 325,5 | 948,8 |

Отже, витрати на впровадження інноваційного проекту із запуску виробництва капсул-коктейлів у біорозкладній оболонці на основі віскі «Зе Гленлівет» становитимуть 948,8 тис. грн.

Планові обсяги продажу капсул-коктейлів «Зе Гленлівет» у біорозкладній оболонці наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Плановий обсяг реалізації інноваційної пропозиції протягом тестового періоду, шт.

| Період | 01.05-31.05 | 01.06-30.06 | 01.07-31.07 | 01.07-31.07 | 01.08-31.08 | 01.09-30.09 | 01.10-31.10 | 01.11-30.11 | 01.12-31.12 | 01.01-31.01 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Обсяг реалізації зразка 1 | 615 | 710 | 750 | 835 | 890 | 880 | 900 | 950 | 950 | 1000 |
| Обсяг реалізації зразка 2 | 630 | 690 | 750 | 825 | 840 | 850 | 920 | 910 | 930 | 950 |
| Обсяг реалізації зразка 3 | 650 | 705 | 750 | 810 | 820 | 850 | 850 | 915 | 920 | 950 |

Протягом даного часу буде проведено дослідження з приводу сприйняття ринком інноваційної пропозиції, а також плануватимуться об'єми для подальшого виробництва та реалізації.

Тепер можемо здійснити економічне обґрунтування доцільності запуску даного проекту. Це дозволить наочно відобразити всі вигоди та втрати проекту і за необхідності представити дані розрахунки усім зацікавленим сторонам, котрі беруть участь у розробці та реалізації проекту.

Чиста теперішня вартість (NPV) – основний показник ефективності впровадження проекту, який відображає поточну дисконтовану різницю між майбутніми доходами та витратами, тобто це майбутня цінність, що відображена на даний момент часу. Розраховується за формулою [35]:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1),$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ,

C_t – витрати проекту у рік t ,

i – ставка дисконту,

n – тривалість проекту.

Якщо $NPV > 0$ — проект можна приймати; $NPV = 0$ — проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ — проект збитковий і його варто відхилити [35].

Отже, розраховано чисту теперішню вартість проекту впровадження продуктової інновації. Результати розрахунків наведені у табл. 3.4.

Було розраховано кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік проекту із врахуванням таких проміжних розрахунків, як [35]: EBITDA – прибуток до відсотків, податку та амортизації; EBIT – прибуток до відсотків та податку на прибуток; NOPAT – чистий операційний прибуток після податку; CF – операційний грошовий потік; TV – кінцева вартість; CF_{inv} – інвестиції; NCF – чистий грошовий потік.

При розрахунку кумулятивного дисконтованого чистого грошового потоку коефіцієнт дисконтування дорівнює одиниці, що означає, що ставка дисконту не враховувалась при розрахунку NPV. Така ставка дисконту пояснюється тим, що термін впровадження проекту є короткостроковим, а тому фактори часу та ризику не є суттєвими.

Як бачимо з розрахунків, кумулятивний NPV є більшим за нуль, що означає доцільність реалізації проекту запуску виробництва капсул-коктейлів на основі віскі «Зе Гленлівет» у біорозкладній оболонці.

Таблиця 3.4

Розрахунок ефективності впровадження інноваційного проекту на ДПЗП «Перно Рікар Україна», тис. грн.

| Період | 01.05.21 | 01.06.21 | 01.07.21 | 01.08.21 | 01.09.21 | 01.10.21 | 01.11.21 | 01.12.21 | 01.01.22 | 01.02.22 | 01.03.22 | 01.04.22 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Bt | 0,0 | 0,0 | 365,6 | 372,5 | 426,2 | 456,0 | 501,6 | 561,8 | 629,3 | 723,6 | 853,9 | 1024,7 |
| Ct | 0,0 | 0,0 | 378,2 | 382,6 | 385,0 | 391,1 | 390,3 | 415,0 | 407,2 | 401,5 | 399,8 | 416,6 |
| EBITDA | 0,0 | 0,0 | -12,6 | -10,1 | 41,2 | 64,9 | 111,3 | 146,8 | 222,1 | 322,1 | 454,1 | 608,1 |
| Мінус амортизація (5 %) | -0,9 | -4,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| EBIT | -0,9 | -4,1 | -12,6 | -10,1 | 41,2 | 64,9 | 111,3 | 146,8 | 222,1 | 322,1 | 454,1 | 608,1 |
| ПП від EBIT (18 %) | -0,2 | -0,7 | -2,3 | -1,8 | 7,4 | 11,7 | 20,0 | 26,4 | 40,0 | 58,0 | 81,7 | 109,5 |
| NORAT | -0,8 | -3,3 | -10,3 | -8,3 | 33,8 | 53,2 | 91,3 | 120,4 | 182,1 | 264,2 | 372,4 | 498,6 |
| Плюс амортизація (5 %) | 0,9 | 4,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| CF | 0,2 | 0,7 | -10,3 | -8,3 | 33,8 | 53,2 | 91,3 | 120,4 | 182,1 | 264,2 | 372,4 | 498,6 |
| TV (2021 р.) | | | | | | | | | | | | 498,6 |
| CFinv | -18,75 | -81,25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| NCF(чистий грошовий потік) | -18,6 | -80,5 | -10,3 | -8,3 | 33,8 | 53,2 | 91,3 | 120,4 | 182,1 | 264,2 | 372,4 | 997,2 |
| Кдиск (i=0 %) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Дисконтований чистий грошовий потік (DNCF) | -18,6 | -80,5 | -10,3 | -8,3 | 33,8 | 53,2 | 91,3 | 120,4 | 182,1 | 264,2 | 372,4 | 997,2 |
| Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік (наростаючим), NPV | -18,6 | -99,1 | -109,4 | -117,7 | -83,9 | -30,7 | 60,6 | 181,0 | 363,1 | 627,3 | 999,6 | 1996,9 |

Крім того, було розраховано інші показники ефективності реалізації проекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні показники ефективності впровадження інноваційного проекту

| № з/п | Показник | Значення | Норма |
|-------|---|----------|---|
| 1. | Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн. | 1996,9 | $NPV > 0$, отже проект є ефективним для впровадження |
| 2. | Індекс прибутковості (PI) | 2,01 | $PI > 1$, отже проект є прибутковим |
| 3. | Прибутковість інвестицій (ROI), % | 496,4 | $ROI > 100\%$, отже даний проект є окупним |
| 4. | Термін окупності інвестицій (DPP), міс. | 10 | - |
| 5. | Показник вигід/витрат (BCR) | 1,5 | $BCR > 1$, отже проект є доцільним для фінансування |

Термін окупності вкладених в проект інвестицій становить 10 місяців. Такий результат свідчить про високу доходність проекту та його здатність покрити вкладені ресурси у найкоротші терміни.

Отже, даний інноваційний проект є економічно ефективним і доцільним для реалізації з метою підвищення прибутковості та інноваційної активності підприємства. Він оптимізує бізнес-модель підприємства, дозволяючи реалізовувати потенціал ДПЗП «Перно Рікар Україна» повною мірою, а також нарощує вартість компанії та пропонує додаткові способи генерування прибутку.

Висновки до розділу 3

З метою усунення проблем інноваційного розвитку ДПзП «Перно Рікар Україна» таких, як недостатність фінансування інноваційної сфери, а також з метою збереження та подальшого нарощення лідерських позицій на ринку було прийнято рішення про доцільність впровадження інноваційного проекту на підприємстві. Суть проекту полягає у запровадженні виробництва капсул-коктейлів на основі супер преміального віскі «Зе Гленлівет» (англ. *The Glenlivet*) у біорозкладній оболонці. Напій міститиметься у біорозкладних капсулах об'ємом 23 мл. Самі капсули будуть зроблені з морських водоростей. В якості оболонки для капсул було взято за основу стартап «Нотпла» (англ. *Notpla*), який займається виробництвом біорозкладаної упаковки з рослин і водоростей.

Задля презентації механізму реалізації проекту та обґрунтування доцільності його впровадження було побудовано бізнес-модель даного інноваційного проекту, представлену дев'ятьма структурними блоками, у яких детально описано споживчі сегменти та цільову аудиторію, структуру доходів і витрат проекту, канали збуту, технології взаємодії зі споживачем тощо.

У процесі адаптації проекту у бізнес-модель підприємства визначили, що дане інноваційне рішення сприяє якісній оптимізації бізнес-моделі ДПзП «Перно Рікар Україна» дозволяючи реалізовувати потенціал компанії повною мірою, а також нарощує її вартість та пропонує додаткові способи генерування прибутку.

Термін окупності проекту становить 10 місяців, кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік станом на 01.04.22 становитиме 1996, тис. грн. Шляхом розрахунку собівартості, чистої теперішньої вартості з'ясували, що проект впровадження капсульної колекції на основі віскі «Зе Гленлівет» є економічно ефективним та доцільним для реалізації з метою підвищення інноваційної активності та лідерських позицій підприємства в межах досліджуваного ринку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження довели, що практичний підхід до бізнес-моделювання інноваційних проектів по впровадженню нової продукції передбачає створення ефективного алгоритму, що містить в собі розробку, тестування, донесення споживчої цінності продукту до потенційної аудиторії за рахунок використання маркетингових комунікацій, реалізацію впроваджуваної продукції, взаємодію із постачальниками та споживачами, методи генерування прибутку, структуризації витрат та інші особливості, що відрізняють дану бізнес-модель від інших. Це чіткий механізм розвитку проекту та перетворення продуктової інновації в економічну цінність для бізнесу.

Узагальнено практичні підходи до бізнес-моделювання та інструментарій його реалізації. Розглянуто зміст традиційного шаблону представлення бізнес-моделі та його можливі модифікації. Визначено алгоритм та послідовність кроків створення моделей в залежності від специфіки та спрямованості впроваджуваного проекту. Проте, обґрунтовано що для забезпечення успіху інноваційного проекту його модель повинна бути унікальною. Відповідно і підходи до бізнес-моделювання повинні адаптуватись відповідно до специфіки інноваційного продукту та умов середовища, у якому функціонує підприємство чи реалізовується проект.

Дослідивши основні тенденції ринку міцних алкогольних напоїв з'ясували, що досліджуване підприємство є лідером даного ринку. Проте, з метою збереження позиції сильного гравця, який має найбільшу його долю, ДПзП «Перно Рікар Україна» необхідно враховувати стрімке зростання компаній-конкурентів та спрямовувати зусилля на виявлення власного нереалізованого потенціалу та можливостей для інноваційного зростання.

З метою виявлення перспектив та перешкод інноваційного зростання досліджуваного підприємства ми провели його бізнес-моделювання на основі канви, запропонованої Б. Гладштейном і названої «Canvas II (duo)».

Опрацювавши основні її блоки з'ясували, що підприємство нарощує власну фінансову стійкість та підвищує результати діяльності у звітному періоді відносно планового. Така динаміка свідчить про готовність компанії рухатись далі і запроваджувати інноваційні рішення. При чому, враховуючи позитивні фінансові показники, підприємство може частково або повністю використовувати власні ресурси для реалізації того чи іншого інноваційного проекту. Але ключовою проблемою інноваційного розвитку є недостатність виділених керівництвом коштів на його підтримання.

Також, в процесі дослідження бізнес-моделі з'ясували, що точкою зростання досліджуваного підприємства є підвищення власної інноваційної активності. З впровадженням інноваційного проекту на підприємстві такі ланки бізнес-моделі як альтернативна пропозиція та ємність ринку будуть вдосконалені. Підприємство використовуватиме власні ресурси на максимум, отримуючи рівноцінну віддачу. Це дозволить зміцнити репутацію лідера на ринку, поглинути більший ринковий сегмент та витіснити конкурентів за рахунок чого збільшиться загальний прибуток підприємства.

Таким чином, виходячи із вищеописаних передумов необхідності оптимізації бізнес-моделі ДПзП «Перно Рікар Україна» було запропоновано інноваційний проект запуску виробництва капсульної колекції коктейлів на основі віскі «Зе Гленлівет». Напій міститиметься у біорозкладних капсулах об'ємом 23 мл. Самі капсули будуть зроблені з морських водоростей.

Провіши бізнес-моделювання даного проекту визначили основні платформи його реалізації. На основі розрахунків і аналізу довели, що впровадження даного інноваційного проекту є економічно ефективним і доцільним для реалізації з метою підвищення прибутковості та інноваційної активності підприємства. Він оптимізує бізнес-модель підприємства, дозволяючи реалізовувати потенціал ДПзП «Перно Рікар Україна» повною мірою, а також нарощує вартість компанії та пропонує додаткові способи генерування прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко М. О., Сидорчук В. В. Практичні підходи до бізнес-моделювання інноваційних проєктів. Економічний простір. 2020. №160. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/archive>.
2. Основы построения бизнес-моделей – Бизнес-анализ в России. URL: <https://analytics.infozone.pro/business-model-design/>.
3. Студенческие стартапы: организационная поддержка в университете: Научно-методическое пособие / за ред. О. М. Теліженка, І. О. Золотарьової. Суми - Харьков, 2015. 96 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43223/1/Studentski_startapi.pdf;jsessionid=FD560A46E18114AAEE1DA1498B2B4A4E.
4. Business Model Innovation Paths and Tools – Research Gate. URL: https://www.researchgate.net/publication/304497430_Business_Model_Innovation_Paths_and_Tools.
5. Rappa M. (2010) Business models on the Web. Digital Enterprise, vol. 5, pp. 1-2. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>.
6. Сухорукова М, Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектів. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/info>.
7. Основные бизнес-модели монетизации стартапа. Advertising Media. URL: <http://advertisingmedia.ru/blog/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-startapa>.
8. О. А. Havrysh К. О. Boiarynova М. О. Kravchenko К. О. Kopishynska (2020) Upravlinnia Startapamy : Pidruchnyk Dlia Dlia Zdobuvachiv Vyshchoi Osvity Za Ekonomichnymy Spetsialnostiamy [Startup Management: A Textbook for Higher Education Students in Economics]. Kyiv: Polytechnic Publishing House, p. 716.
9. Ремесло Бизнес Моделирование. URL: <http://bizmodelgu.ru>.
10. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов, 2017. 423 с.
11. Формирование бизнес-модели устойчивой производственной компании. – Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление

компанией. URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/business_model.shtml.

12. Chesbrough H. W. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. Harvard : Harvard Business School Press, 2006. 255 p.

13. Тарабрин М. Б., Тарабрин К. М. Формирование бизнес-модели устойчивой производственной компании. Корпоративный менеджмент. URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/business_model.shtml?printversion.

14. Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Перевод с англ. Кульневой М. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 288 с.

15. Є. В. Гнітецький Big Data в маркетингу: орієнтація на споживача. «Економічний вісник НТУУ «КПІ»». URL: <http://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2.pdf>.

16. Business Model canvas російською. Опис бізнес-моделі. URL: <https://vgolitsyno.ru/uk/business-model-canvas-na-russkom-opisanie-biznes-modeli-vidy-i/>.

17. Kravchenko M. O. Lavrova A. O. (2017) Analiz Pidkhodiv Do Biznes-Modeliuvannia Startup Proektiv [Analysis of approaches to business modeling of startup projects]. Aktualni Problemy Ekonomiky I Upravlinnia [Current problems of economics and management], vol. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102776/97859>.

18. Maurya A. (2012) Running Lean: iterate from plan a to a plan that works. Sebastopol: O'Reilly Media, p. 208.

19. Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 3). Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2012. No 4. С. 246–277.

20. Ebinum M. (2016) How to: business model canvas explained. Medium (electronic journal). URL: <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a>.

21. Pernod Ricard Ukraine: імпорт та дистрибуція преміального алкоголю в Україні. URL: https://www.pernod-ricardukraine.com/ua/perno_in_ukraine.
22. Підприємства України. Компанії України. Каталог підприємств і компаній України – Перно Рікар Україна, ПП (м. Київ). URL: <https://www.ua-region.com.ua/25287132>
23. Our strategy. – Pernod Ricard. URL: <https://www.pernod-ricard.com/en/our-strategy/vision-ambition-missions/>.
24. ДПЗП «Перно Рікар Україна». – You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25287132/.
25. Група Pernod Ricard у світі. – Історія створення Перно Рікар. – Світові бренди. URL: https://www.pernod-ricard-ukraine.com/ua/pernod_ricard_group.
26. Компанія Перно Рікар. – Відгуки про Перно Рікар, цінності, робота. URL: https://www.pernod-ricard-ukraine.com/ua/cennosti_companii.
27. Комунікаційні структури в міжнародних корпораціях. – Файловий архів для студентів. URL: <https://studfile.net/preview/7415653/page:9/>.
28. Вакансії в компанії Перно Рікар Україна. URL: <https://www.pernod-ricard-ukraine.com/ua/career>.
29. Н. Ракша, О. Григоренко. Розвиток ринку алкогольних напоїв в Україні URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/tovary_2019_2_3.pdf.
30. Ринок алкогольної продукції. Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. URL: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/>.
31. Аналітика Nielsen: як ростуть продажі алкоголю в Україні. URL: <http://eda.vlasnasprava.ua/raznoe/analitika/analitika-nielsen-kak-rastut-prodazhi-alkogolya-v-ukraine/>.
32. Фінансова звітність Перно Рікар Україна. URL: <https://www.pernod-ricard-ukraine.com/ua/Zvitnist>.

33. PostEat – Профільне гастрономічне видання URL: <https://posteat.ua/news/brend-the-glenlivet-prezentuvav-viski-v-kapsulah-internet-ne-v-zaxvati/>.

34. Еко алкоголь: шотландська компанія почала випускати віскі в капсулах. URL: <https://mind.ua/news/20203013-eko-alkogol-shotlandska-kompaniya-pochala-vipuskati-viski-v-kapsulah>.

35. Методичні вказівки до виконання розрахункової роботи із дисципліни «Управління проектами». Мохонько Г. А. // Київ, 2018.